



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MARKETPLACE PREDICTIVO DE PRENDAS DE VESTIR EN TALLA GRANDE

PRESENTADO Por:

Andy Christian Benites Mayora.

Ricardo Modesto Castellano Campos.

Luis Rogger Ruiz Díaz.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: David Guillermo Franco Canaval

LIMA – PERU

2021

Resumen Ejecutivo

De acuerdo con la investigación realizada a través de las entrevistas a profundidad a personas de talla grande, se observa que no encuentran con facilidad lugares de venta de ropa en talla grande y no se sienten a gusto con la variedad de modelos que encuentran, por lo que se conforman con los modelos disponibles en la tienda. Las encuestas confirmaron que existe una coyuntura favorable para atender a un público que se encuentra en crecimiento, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) las personas a partir de 15 años con exceso de peso en Lima Metropolitana en el año 2014 era del 62.8% y en el año 2019 se tiene un 64.7%, el cual representa un crecimiento de 1.9%. Este contexto genera la oportunidad de crear una solución tanto para los proveedores que tienen los recursos para satisfacer la necesidad pero no tiene mayor alcance, así como para los clientes que no encuentran las opciones para satisfacer su necesidad.

En este contexto surge el plan de negocios de un Marketplace predictivo online multimarca, donde se oferta prendas de vestir en tallas grandes y a la moda para Lima Metropolitana, en el que el potencial comprador encontrará nuevas marcas originales, variedad y con un precio adecuado sin necesidad de invertir tiempo en buscarlas, ya que la plataforma de forma predictiva brindará sugerencias basadas en las últimas tendencias de los más importantes mercados internacionales y el historial de compra del posible cliente. El Plan de Negocio está enfocado en hombres y mujeres con exceso de peso que tiene un estilo de vida sofisticado, moderno y formal, que tienen entre 15 a 54 años de edad, pertenecen al NSE A2, B y C y compran por internet ropa.

Las herramientas inteligentes permitirán identificar a los clientes potenciales en las redes sociales: Instagram, Facebook y páginas web; analizando el contenido y perfilando patrones de comportamiento que proporcionarán las listas de los clientes potenciales, los cuales serán luego trabajados con herramientas de publicidad focalizadas. Adicionalmente, se

realizarán campañas de mailing, el uso de las recomendaciones y la publicidad vía Influencers. Inmerso en una cultura de innovación de los colaboradores del Marketplace, de cooperación con una estructura flexible para el rápido crecimiento, la productividad en el uso de los recursos, orientado a la mejora continua de los procesos, las operaciones y la calidad en la experiencia del cliente en su interacción con el Marketplace.

Por lo que, en el presente plan de negocios se muestra la estructura de negocio para la venta de prendas de talla grande a través de un Marketplace On-Line, PSF MarketPlace Peruvian Smart Fashion, ofreciendo más que un canal alternativo de comercialización para las pequeñas y medianas empresas, la oportunidad de satisfacer una necesidad, con un segmento potencial en crecimiento. Proponiendo como ventajas competitivas el tener acceso a una plataforma de venta con gran capacidad de acceso a los diferentes mercados, elaborada con algoritmos predictivos apoyados en la inteligencia artificial y herramientas de obtención masiva de información como Bigdata y Gadget de última generación que contribuirán a brindar las sugerencias al cliente, haciendo la compra más fácil y eficiente, ofreciéndole una mayor comodidad, ahorro de tiempo y dinero, traduciendo todo la interacción en una impecable, exitosa e inolvidable experiencia de usuario con una adecuada inversión.

Finalmente, el modelo de negocio presentado, muestra lo rentable y sostenible que será para cualquier inversionista, obteniendo un VAN de S/478,087 y una TIR de 28%, confirmando la factibilidad del plan de negocio, acompañado de una visión de consolidación en el cuarto año como uno de los Marketplace de ropa más reconocidos, innovadores y vigentes en las tendencias de moda en Lima Metropolitana.

INDICE

Capítulo 1 Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	13
1.1 Idea de Negocio	13
1.2 Modelo de Negocio.....	14
1.2.1 Segmento de clientes.....	17
1.2.2 Propuesta de valor.....	17
1.2.3 Canales.....	17
1.2.4 Relación con los clientes.....	18
1.2.5 Fuentes de ingresos	19
1.2.6 Recursos claves.....	19
1.2.7 Actividades claves	20
1.2.8 Socios claves.....	21
1.2.9 Estructura de costos	25
Capítulo 2 Análisis del Entorno y la Industria.....	27
2.1. Análisis PESTE.....	27
2.1.1. Factores políticos y legales (P)	27
2.1.3. Factores sociales (S)	34
2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)	37
2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E).....	37
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	38
2.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	39
2.2.2. Poder de negociación de clientes	40
2.2.3. Amenazas de nuevos entrantes	41
2.2.4. Amenazas de productos sustitutos	42
2.2.5. Rivalidad entre competidores	43
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
Capítulo 3 Plan Estratégico.....	48
3.1. Misión	48
3.2. Visión.....	48
3.3. Valores	48
3.4. Objetivos estratégicos	49

3.5. Análisis FODA.....	50
3.6. Estrategia de negocio	57
Capítulo 4 Plan de Marketing	59
4.1 Análisis de Mercado	59
4.1.1 Diseño de la investigación de mercado.....	59
4.1.2 Muestra	60
4.1.3 Plan de muestreo	60
4.1.4 Composición y tamaño de la muestra	61
4.1.5 Resultados de la investigación	62
4.1.5.1 Análisis del resultado de la encuesta	62
4.1.5.2 Análisis del resultado de la entrevista a los proveedores.....	71
4.1.5.3 Análisis del resultado de la entrevista al cliente	72
4.1.6 Mercado Meta y Segmentación de mercado.....	73
4.1.6.1 Tamaño de mercado universo	78
4.1.6.2 Tamaño de mercado potencial	80
4.1.6.3 Tamaño del mercado disponible	82
4.2 Investigación del Consumidor	87
4.2.1 Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan	87
4.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor	89
4.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor	91
4.2.4 Posicionamiento de marca	92
4.3 Mezcla de Marketing	93
4.3.1 Estrategia de producto y marca.....	93
4.3.2 Estrategia de precio: valor en el mercado	95
4.3.3 Estrategia de distribución y canales	97
4.3.4 Estrategia de comunicación integral	98
4.4 Presupuesto de Marketing.....	106
Capítulo 5.....	108
Plan de Operaciones.....	108
5.1 Sociedad Legal.....	108
5.2 Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	110
5.3 Proceso de Producción.....	110
5.4 Métodos de Producción del MarketPlace	111
5.4.1 Mecanismos de Implementación del producto	111

5.4.2	Indicadores de gestión.....	114
5.5	Gestión del Inventario y Proveedores	116
5.6	Gestión de Calidad	122
5.7	Cadena de interacción	126
5.8	Presupuesto de Operaciones	128
Capítulo 6 Plan de Recursos Humanos		130
6.1	Estructura Organizacional.....	130
6.2	Perfil del Puesto	132
6.3	Manual de Organización y Funciones (MOF)	148
6.4	Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación	151
6.5	Inducción, Capacitación y Evaluación.....	152
6.6	Motivación y Desarrollo	156
6.7	Remuneraciones y Compensaciones.....	156
6.8	Cultura innovadora.....	156
6.9	Presupuesto de Recursos Humanos	157
Capítulo 7 Plan Financiero.....		159
Supuestos		159
7.1	Inversión Tangible	160
7.2	Inversión Intangible.	160
7.4	Depreciación de tangibles	161
7.5	Proyección de ingresos	161
Fuente: Elaboración propia.		162
7.6	Presupuesto de Costos.....	162
7.6.1	Costos Variables.	162
7.7	Costos Fijos.....	163
7.8	Gastos administrativos.....	163
7.9	Gastos de ventas.....	164
7.10	Capital de trabajo	164
7.11	Fuentes de financiamiento	165
7.12	Evaluación económica-financiera.....	165
7.13	Punto de Equilibrio	165
7.14	Estado de ganancias y pérdidas.....	165
7.15	Estado de flujo de caja.	166
7.16	Valor Actual Neto y Tasa Interna Retorno	170

7.17	Periodo de recuperación.....	170
Capítulo 8 Conclusiones y Recomendaciones		171
8.1	Conclusiones	171
8.2	Recomendaciones	172
Bibliografía de Soporte		173
Lista de Referencias		174
Anexo 1 Sondeo de Mercado: Entrevistas		178
Anexo 2 Encuesta corta de Estudio de Mercado		179
Anexo 3 Encuesta de Estudio de Mercado en profundidad para Focus Group		181
Anexo 4 Entrevista que se hará a los consumidores finales		183
Anexo 5 Entrevista que se hará a los Vendors.....		185
Anexo 6 Plan de Capacitación		187
Anexo 7 Plan de evaluación de desempeño		189
Anexo 8 Proyección futura a nivel nacional		191
Anexo 9 Plan de mitigación de quejas y devoluciones.....		202
Anexo 10 Entrevista realizada al cliente.....		210

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Demanda Interna y PBI	31
Tabla 2: PBI por Sectores Económicos	31
Tabla 3: Población económicamente activa.....	32
Tabla 4: Balanza de pagos en US\$	33
Tabla 5: Balanza de pagos %PBI.....	34
Tabla 6: Tasa de crecimiento 2000-2025.....	36
Tabla 7: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	46
Tabla 8	<i>Matriz FODA</i>
.....	54
Tabla 9: Priorizado de Estrategias	55
Tabla 10 Proyección de Lima Metropolitana al año 2026.....	79
Tabla 11: Mercado Objetivo asignación de porcentaje.....	85
Tabla 12: Estimación de la demanda en unidades	85
Tabla 13: Proyección demanda.....	87
Tabla 14: Demanda potencial	87
Tabla 15: Tiendas virtuales.....	95
Tabla 16 Presupuesto de Marketing.....	107
Tabla 17 Presupuesto de operaciones	129
Tabla 18: Planilla detallada base.....	157
Tabla 19: Presupuesto de recursos humanos	158
Tabla 20: Inversión de Equipos	160
Tabla 21: Inversión de intangible.....	160
Tabla 22: inversión total	161
Tabla 23: Depreciación de equipos.....	161
Tabla 24: Proyección de los ingresos.....	162
Tabla 25: Costos Variables	162
Tabla 26: Costos fijos	163
Tabla 27: Gastos administrativos.....	163
Tabla 28: Gastos de ventas	164
Tabla 29: Punto de equilibrio.....	165
Tabla 30: Estado de Ganancias y Pérdidas	166

Tabla 31: Escenario pesimista	167
Tabla 32: Escenario moderado.....	168
Tabla 33: Escenario optimista.....	169
Tabla 34: viabilidad del proyecto	170
Tabla 35: Análisis de periodo de recuperación en los tres escenarios	170
Tabla 36: Demanda potencial a nivel nacional	192
Tabla 37: Escenario realista a nivel nacional.....	192
Tabla 38: Escenario pesimista a nivel nacional	193
Tabla 39: Escenario optimista a nivel nacional	194
Tabla 40: Escenario optimista con 20% a nivel nacional	195
Tabla 41: Escenario optimista con 20% a nivel nacional	196
Tabla 42: Resultados escenario realista a nivel nacional.....	197
Tabla 43: Resultados escenario pesimista a nivel nacional	198
Tabla 44: Resultados escenario optimista a nivel nacional	198
Tabla 45: Estado de flujo de efectivo a nivel nacional	199
Tabla 46: Validación financiera a nivel nacional escenario realista.....	199
Tabla 47: Validación financiera a nivel nacional escenario pesimista	200
Tabla 48: Validación financiera a nivel nacional escenario optimista	200
Tabla 49: VAN del FCL	201
Tabla 50: Escenarios	201
Tabla 51: VPN o VANE esperado	201

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Lienzo de modelo de negocio Canvas	15
Gráfico 2: Lienzo Propuesta de Valor	16
Gráfico 3: Circulo Dorado	26
Gráfico 4: Proyecto de inflación 2020-2022.....	33
Gráfico 5: Tasa de crecimiento	36
Gráfico 6: Estrategias genéricas competitivas.	57
Gráfico 7: Viven el Lima Metropolitana	62
Gráfico 8: Compras por internet	63
Gráfico 9: Tallas usadas.....	63
Gráfico 10: Artículos comprados por internet	64
Gráfico 11: Modelos preferidos por varones	65
Gráfico 12: Modelos preferidos por mujeres	66
Gráfico 13: Comprar de plataforma web	66
Gráfico 14: Forma de entrega de producto	67
Gráfico 15: Forma de entrega del producto	68
Gráfico 16: Frecuencia de compras	68
Gráfico 17: Frecuencia de compras agrupada.....	69
Gráfico 18: Factor de compra por internet.....	70
Gráfico 19: NSE en porcentajes.....	77
Gráfico 20: Comprador por Internet según Estilos de Vida	78
Gráfico 21: Cuantificación del Mercado Potencial.....	81
Gráfico 22: Cuantificación del Mercado Disponible	82
Gráfico 23: Cuantificación del Mercado Efectivo	83
Gráfico 24: Cuantificación del Mercado Objetivo.....	84
Gráfico 25: Línea de talla grande.....	94
Gráfico 26: Cadena de interacción.....	126
Gráfico 27: Organigrama	132
Gráfico 28: Flujo de Capacitación	154
Gráfico 29: Flujo de evaluación de desempeño	155
Gráfico 30: Escenario realista a nivel nacional.....	193
Gráfico 31: Escenario pesimista a nivel nacional	194
Gráfico 32: Escenario optimista a nivel nacional	195

Gráfico 33: Escenario optimista con 20% a nivel nacional	196
Gráfico 34: Atención de Reclamos	204
Gráfico 35: Proceso de Devoluciones	209

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter	45
Figura 2: Indicadores de demanda	75
Figura 3: Comparativo de demanda en algunos países	76
Figura 4: The World's Top Online Marketplaces 2020	101
Figura 5: Fashion online Marketplaces	102
Figura 6: Encabezado	103
Figura 7: Contenido	103
Figura 8: Pie de página	104
Figura 9: PSF Marketplace	106
Figura 10: Arquitectura MarketPlace	112
Figura 11: Arquitectura MarketPlace 2	113
Figura 12: Muestra de visualización de la pasarela de pago	118
Figura 13: Flujo de pago	118
Figura 14: Población hábil	191

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1 Idea de Negocio

La idea del presente proyecto surge de la investigación y análisis del mercado realizado en el año 2021 a través de encuestas y entrevistas a los clientes y proveedores potenciales, en donde se identifica la necesidad de proveer y conseguir prendas novedosas y a la moda en tallas grandes que no se encuentran en la limitada moda local, lo cual ocupa más tiempo de lo debido en desplazarse a galerías como Gamarra en el centro de Lima donde el mal servicio y la oferta limitada hacen que la experiencia de compra no satisfaga las expectativas del consumidor. Según (Bernal, 2015), en su trabajo de investigación titulado “Plan de negocios para introducir una nueva línea de ropa para mujeres con sobrepeso y obesidad de la empresa “Confecciones Inés” en la ciudad de Guayaquil a partir del año 2016.”, plantea que las mujeres con sobrepeso buscan y merecen una atención adecuada, con la posibilidad de encontrar una gran variedad de prendas a su disposición que les permita sentirse segura y confiada. Se evidencia de acuerdo a las entrevistas realizadas que la preocupación por la talla adecuada que puede generar más confianza y seguridad, se manifestó en el género femenino. Se identifica un segmento en la mujer de estilo moderna, de acuerdo al estilo de vida de Arellano (2010), con un aumento en la preocupación por su imagen transmitida por la seguridad en su comodidad, buscando un equilibrio entre su rol de madre, profesional y mujer. En tal sentido, el uso de una talla equivocada da la sensación de tener una imagen incorrecta al sentirse desalineado y descuidado. Este escenario genera el espacio necesario para la idea de negocio, que tiene como objetivo contribuir con el cliente a sentirse bien, seguro y confiado.

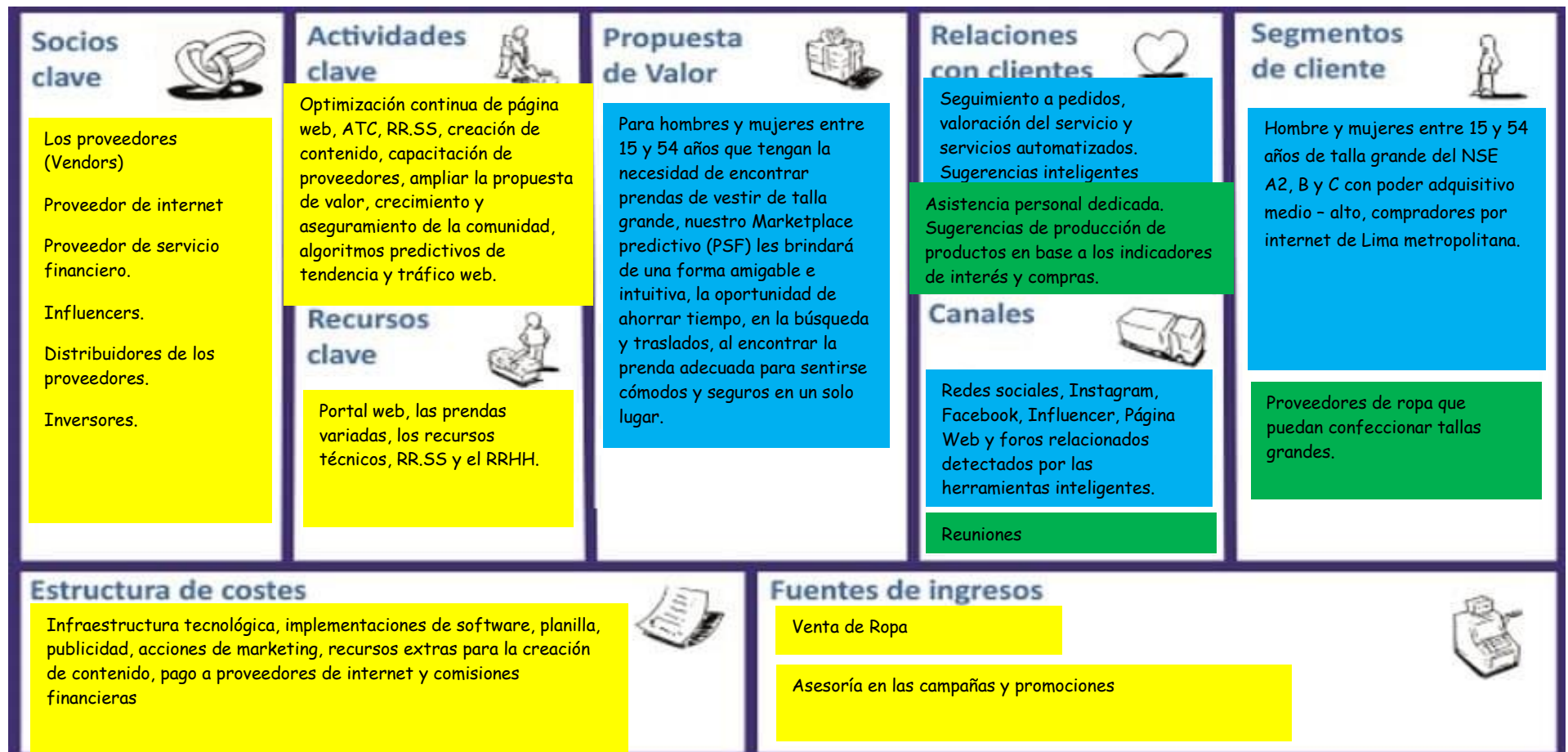
La propuesta consiste en desarrollar una plataforma que pueda conectar al consumidor final con productores de manera inteligente en el mundo de la moda, en donde se ofrece la posibilidad de obtener las tallas adecuadas que satisfagan sus necesidades, con una gran variedad de modelos, logrados a través del conocimiento por el uso de Big data para las tendencias, segmentación del cliente en perfiles, algoritmos de predicción y análisis de su comportamiento que asegurarán un sensación de bienestar para el público objetivo.

Se ofrece al consumidor una gran experiencia por la personalización en sus búsquedas, la reducción en el tiempo para encontrar lo buscado, la garantía de tener proveedores confiables sometidos a procesos de verificación de calidad, la facilidad para descubrir nuevas marcas, así como opciones de diferentes precios, considerando la antigüedad, historial de ventas, descuentos, tamaño y promociones diversas. También se ofrece facilidades de repetición de compras y un simulador de uso de las prendas, consiguiendo una fidelización en la plataforma y un crecimiento del público objetivo. Para el proveedor es una excelente forma de incrementar la exposición de sus prendas de vestir y generar más ventas, ya que tendrá a su disposición la tecnología necesaria de vanguardia y asesoría de marketing en la plataforma con el objetivo de obtener mayor alcance y desarrollar su negocio.

1.2 Modelo de Negocio

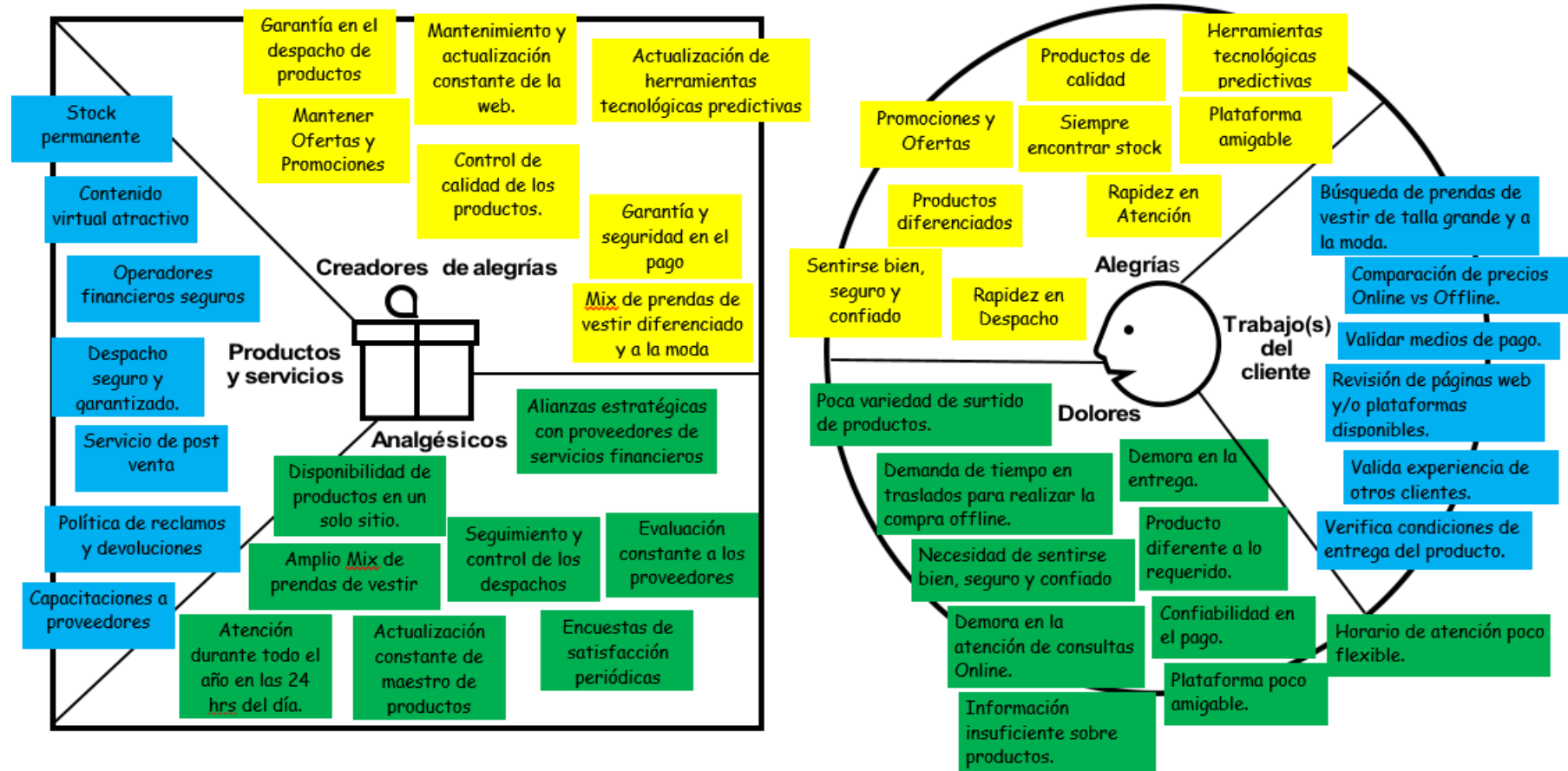
A continuación se muestra en el lienzo, el modelo de negocio usando la herramienta del Business Model Canvas y sus nueve módulos, considerando manejar un lenguaje común para visualizar, describir y evaluar el modelo de negocio, para luego pasar a detallar y desarrollar los principales hallazgos en los nueve módulos correspondientes.

Gráfico 1: Lienzo de modelo de negocio Canvas



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Lienzo Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 Segmento de clientes

Existen 2 segmentos de mercado. El primero está conformado por los usuarios finales hombres y mujeres entre 15 y 54 años de talla grande (posiblemente con exceso de peso) del NSE A2, B y C con poder adquisitivo medio – alto que buscan satisfacer una necesidad, que compren por internet y viven en Lima Metropolitana. Y por otro lado están los talleres de confección y/o proveedores que buscan expandir su base de clientes. Debido a la necesidad de contar con ambos tipos de target, se define al modelo de negocio como una plataforma lateral.

1.2.2 Propuesta de valor

Para hombres y mujeres entre 15 y 54 años que tengan la necesidad de encontrar prendas de vestir de talla grande, nuestro Marketplace predictivo (PSF) les brindará de una forma amigable e intuitiva, la oportunidad de ahorrar tiempo, en la búsqueda y traslados, al encontrar la prenda adecuada para sentirse cómodos y seguros en un solo lugar.

1.2.3 Canales

En este bloque se detalla los canales por los que el segmento de clientes definido recibirá la propuesta de valor.

- Cliente Final:
 - La importancia del uso de canales adecuados:
 - ✓ Redes sociales, influencers, publicidad y foros, ubicados por las herramientas inteligentes que circularan en la Web.

- Entrega de la propuesta de valor al momento de la transacción:
 - ✓ A través de la página web, adicionalmente a la exposición de los productos y catálogos, se puede crear contenido enfocado a las marcas, entrevistas, curiosidades, etc.
 - ✓ Correo electrónico como canal adicional, puesto a disposición del cliente diversas formas de realizar su pedido, de acuerdo a su conveniencia.
- El feedback servirá en el proceso de la transacción para mejorar la propuesta de valor y garantizar la calidad del proceso. Se realiza a través de la web, correo electrónico y redes sociales, logrando mayor participación al ofrecer descuentos y beneficios.

1.2.4 Relación con los clientes

Se busca identificar la interacción que tiene la plataforma con cada segmento de clientes. Por un lado, el cliente final interactúa con la plataforma de forma automatizada ya que puede realizar la transacción sin asistencia alguna, además de obtener una atención personalizada en caso de tener alguna duda previa a la compra.

Un seguimiento a los pedidos, valoración del servicio y servicios de sugerencias inteligentes proporcionado por los algoritmos predictivos de asesoramiento virtual.

Por otro lado, para el caso de los talleres de confección y/o proveedores de ropa, la plataforma brindará una asistencia personal dedicada, donde un personal encargado se podrá en contacto con el proveedor de ser necesario.

Las sugerencias de producción de los productos de forma inteligente en base a los indicadores de interés y compras.

1.2.5 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos se dará a través de los ingresos por ventas de ropa y la asesoría que brindará la plataforma a los proveedores acerca de campañas de marketing y promociones de los productos que lo soliciten.

1.2.6 Recursos claves

Los recursos claves para que las principales actividades del negocio funcionen correctamente son:

- La plataforma web: es la interfaz necesaria para la interacción de ambos segmentos, los clientes y proveedores.
- Las prendas variadas ofertada por los proveedores.
- Los recursos técnicos como los algoritmos predictivos, aprendizaje automático, herramientas analíticas, que potenciaran la experiencia en la interacción de los clientes y proveedores.
- Los perfiles de RR.SS: son totalmente indispensables en la actualidad. Hoy en día todos los negocios requieren tener presencia en las redes sociales y más aún en un modelo de negocio que es plenamente digital.
- RR.HH: son las personas encargadas de la optimización y/o aspectos técnicos de la plataforma, creación de contenido y servicio de atención al cliente (ambos

segmentos). Se definen los perfiles que necesita el negocio para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma y asegurar la experiencia de compra del cliente.

1.2.7 Actividades claves

Las actividades claves necesarias para que la propuesta de valor sea viable son las siguientes:

- Optimización continua de página web: esta actividad es clave para asegurar que la experiencia del cliente sea memorable. La facilidad y simplicidad con la que los usuarios puedan navegar, sumado a la confianza y seguridad que genere la plataforma, van a asegurar un incremento constante en el número de visitas y un ratio de conversión ascendente.
- Gestión de los perfiles en las RR.SS: la constante publicación de artículos de moda y contenido dirigido al público objetivo para generar interacción, lo que aumentará la confianza y frecuencia de visitas.
- Atención al cliente: parte de la propuesta de valor depende directamente de esta actividad. Es de vital importancia para el negocio mantener activa la confianza del público objetivo para mantener su fidelidad y asegurar la recompra.
- Creación de contenido: generando contenido de calidad a través de la participación de expertos en el tema, con lo que se busca alcanzar fidelización e incremento en el número de visitas y conversión.
- Capacitación a proveedores: toda la oferta disponible en la plataforma proviene de los productos que las marcas de moda quieran vender a través de la plataforma. Esto significa que gran parte de la actividad que se realice requiere

captar proveedores que se dirijan al target al que se quiere atraer. Reuniones, negociaciones e investigación de nuevas marcas son actividades que requerirán inversión de tiempo de algunos de los empleados.

- Gestión adecuada del tráfico web: generación de contenido relevante, identificación de las palabras claves, el uso de herramientas como los algoritmos predictivos de tendencia y comportamiento, así como herramientas SEO para conocer al cliente y ofrecerle al mismo tiempo confort y una experiencia inigualable al momento de usar la plataforma.
- Ampliar la propuesta de valor: Mediante la adición de proveedores y aumento de la variedad de modelos
- Crecimiento y aseguramiento de la comunidad: Añadiendo más clientes, a mediano plazo nuevas regiones, pero en especial asegurando la continuidad en la compra de los clientes, manejando adecuadamente la relación con el cliente.

1.2.8 Socios claves

Los socios claves para la idea de negocio son terceros que proporcionan servicios que garantizan el correcto funcionamiento de las actividades o accesos a los recursos claves:

Talleres de confección y/o proveedores de ropa: a este segmento de clientes lo que les importa es aumentar la exposición de sus productos y vender más. Por lo que la oferta para atraerlos será:

- Mayor exposición a un público al que no vende: al ser talleres y proveedores pequeños, en su mayoría solo se dedican al abastecimiento de negocios también

pequeños y/o en algunos casos también cuentan con un pequeño punto de venta, por lo que la plataforma les ofrece la posibilidad de aumentar sus ventas a través de la exposición de sus productos a un mercado con mayor cobertura y alcance.

- Contenido Multimedia en formato de fotos y videos: la mayoría de este tipo de clientes no cuentan con redes sociales o poseen un limitado material de producción. En tal sentido, la plataforma les ofrece ahorro en tiempo y dinero para la creación de este material.
- Promoción mediante Redes Sociales (RRSS): en la actualidad las RR.SS son una potente herramienta para el marketing, por lo que la plataforma ofrece promoción de sus productos y gestión directa, generando también promoción para sus marcas.
- Uso de Influencers: Tendencias del momento es recurrir a blogueros, famosos, expertos en moda, entre otros, para promocionar algún producto. Elaborar una red de contactos puede ser difícil si no se cuenta con los recursos económicos o de relaciones públicas necesarias. En tal sentido, es importante utilizar la plataforma para promocionar sus productos hacia esta red de contactos puede traducirse en una buena campaña de marketing, creando percepciones positivas e interés hacia la marca.
- La propuesta para la adecuación de los talleres y/o proveedores de ropa incluirá:
 - Dar a conocer los beneficios a los que serán sujetos, además otorgarles toda la información que necesiten para despejar posibles dudas que puedan tener a través de:
 - ✓ Reuniones presenciales para presentar el modelo de negocio y gestionar los objetivos compartidos.

- ✓ Vía celular y/o teléfono para coordinaciones rápidas.
- ✓ Correo electrónico como mecanismo para hacer llegar información y documentos.
- Entrega de la propuesta de valor para este segmento con la exposición de sus productos a través de la plataforma:
 - ✓ La página web tendrá un espacio para la marca a su medida de acuerdo a los estándares establecidos por la plataforma, además de ofrecer contenido personalizado a través de formatos tipo blog.
 - ✓ En las redes sociales obtendrán publicidad para sus marcas pagada por la plataforma.
 - ✓ Acceso a los seguidores de influencers para publicitar sus productos y marcas.
 - ✓ Utilización del Business Intelligence y Analitic para tener visibilidad del comportamiento y tendencia de su marca en el mercado.
 - ✓ Almacenamiento digital en la nube pagada por la plataforma.
- Feedback para mejorar la relación y asegurar una experiencia memorable para el cliente final.

Otros aliados claves serían:

- Proveedores del servicio de internet y la plataforma de venta online.
- Proveedor de servicio de pasarela de pagos confiable como Paypal que ofrece diversas garantías de seguridad para la transacción. Existe una relación directa entre la percepción del cliente sobre estos aspectos y la tasa de abandono del

carro de la compra. Por lo tanto, se vuelve relevante saber elegir e implementar bien las soluciones de pago en línea.

- Los inversores son las personas cuyo dinero será necesario para desarrollar el negocio en caso de un rápido crecimiento.
- Los influencers son de vital importancia para cumplir parte de la propuesta de valor. Es indispensable aterrizar la oferta de la plataforma a su red de contactos para alcanzar un mayor número de visitas, ya que son los nuevos actores ideales en las estrategias de comunicación para las marcas y líderes de opinión para un determinado grupo, por lo que, el tipo de influencer necesario sería el del tipo Líderes de opinión, quienes tienen visibilidad en medios de comunicación y mayormente hacen recomendaciones sin retribución a cambio, igualmente el influencer tipo Comunicadores sería de importancia, debido al conocimiento especializado que le brindó reconocimiento y credibilidad en la opinión.

Pero en ambos casos deberán cumplir con ciertas características basadas en las compartidas (Almeida, 2017), en su libro “Influencers, Las nuevas tendencias del Marketing Digital”, las cuales son:

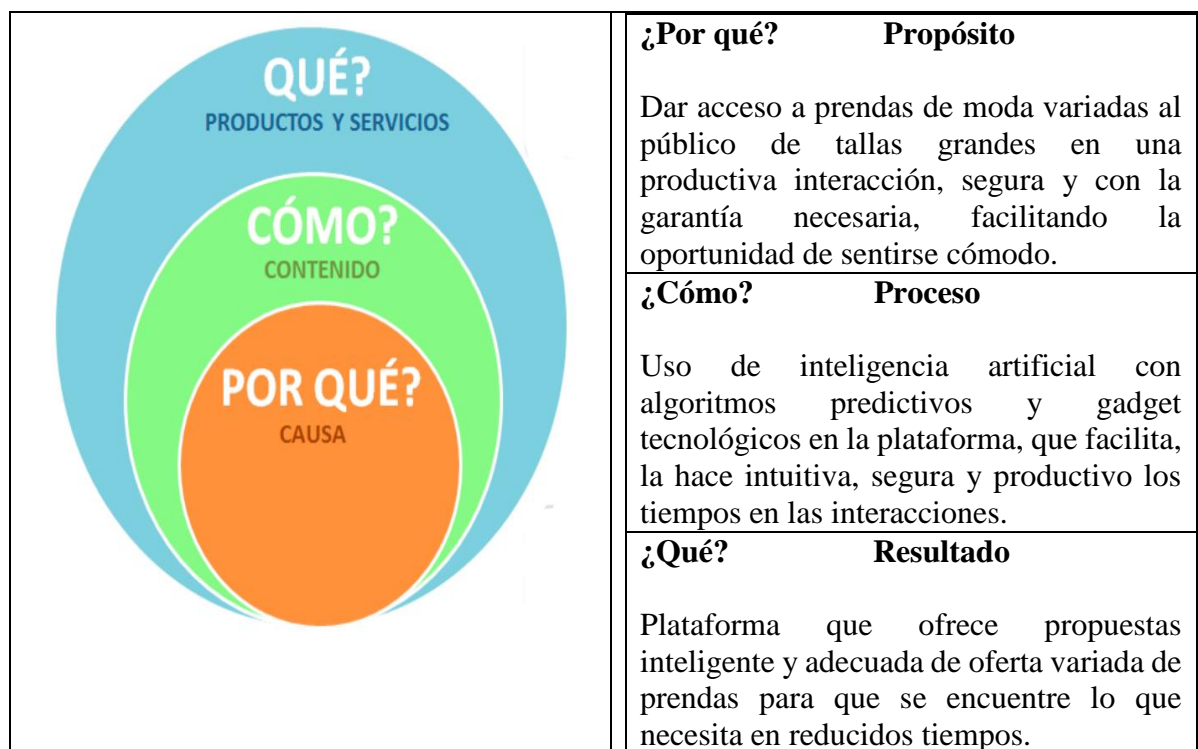
- ✓ Un importante conocimiento sobre temas en el sector específico
- ✓ Tener una gran habilidad para comunicarse.
- ✓ Tener un discurso consistente que genere confianza y reciprocidad.
- ✓ Poseer habilidades digitales que permitan crear historias con contenido significativo acompañado de imágenes o video, que será el input para las tendencias y los algoritmos de búsqueda de prospecto del Marketplace.

1.2.9 Estructura de costos

La estructura de costos se divide de la siguiente manera:

- Costos Fijos:
 - Cuota por uso de la plataforma de Marketplace
 - Mano de obra: pago mensual.
 - Influencers: pago por colaboración.
 - Publicidad: pago mensual.
 - Pago de proveedores de internet (Dominios, hosting, etc.): pago mensual.
 - Servicios básicos: mensual
 - Mantenimiento de la plataforma: pago anual.
 - Mantenimiento de equipos informáticos.
- Costos Variables: dependen directamente de las ventas, son los siguientes.
 - Comisiones a proveedores de servicios financieros.
 - Implementación de herramientas adicionales en la plataforma.
 - Mantenimiento a demanda de infraestructura por incidencias.
 - Gastos administrativos
 - Tercerización de servicios varios.
 - Tributos e impuestos.

Gráfico 3: Circulo Dorado



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 2

Análisis del Entorno y la Industria

Posterior de la definición de la idea y modelo de negocio, en el cual queda establecido el direccionamiento al segmento de ropa de talla grande, se evaluará el impacto por su entorno mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) y los impactos en la industria, conseguido del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

2.1. Análisis PESTE

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente proyecto, el cual se desarrolla en el año 2021.

2.1.1. Factores políticos y legales (P)

La inestabilidad de la situación política y legal que vive el país en la actualidad, debido a los distintos cambios de presidente por las vacancias presentadas y a la emergencia sanitaria que se vive, han incrementado el riesgo de inversión principalmente por la incertidumbre que se genera por las próximas elecciones, generando también que el gobierno adopte medidas que incentivarán el uso de herramientas virtuales que permitan mantener el comercio de productos y servicios de tal forma que se proteja al usuario de cualquier posible contagio, generando un escenario disruptivo sin precedentes en el país y un cambio de vida en las personas que ha obligado a las empresas a realizar un cambio importante en su forma de operar.

a. Ley 27291 – Manifestación de Voluntad.

Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica. Permite tener acuerdos con clientes a través de canales virtuales sin necesidad de firmar un acuerdo físico.

b. Ley 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento.

Garantiza y regula las exigencias legales y el derecho fundamental a la protección de los datos personales que debe cumplir toda empresa que solicita, recibe y recopila datos.

c. Ley 27269 y sus modificatorias – Ley de Firmas y Certificados Digitales.

Regula la utilización de la firma electrónica otorgando la misma validez y eficacia jurídica que el uso de una firma escrita a mano.

d. Decreto Legislativo 1075 y Decreto Legislativo 1076 – Normas de protección de propiedad intelectual y derechos de autor.

Regula el marco legal que salvaguarda los derechos adquiridos por el registro de la propiedad intelectual como marcas, patentes, registro de titularidad de plataformas digitales y software, con la finalidad de que se reconozca al creador y/o autor de éstos.

e. Ley 29571 – Código de Protección y Defensa del consumidor.

Establece las disposiciones legales que debe cumplir un proveedor referente a los servicios y/o productos que ofrece a los usuarios.

f. Decreto Legislativo 1044 – Ley de Represión de Competencia Desleal.

Regula y establece las conductas prohibidas y consideradas como competencia desleal en la publicidad digital.

g. Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificatorias – Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor.

Regula y asegura que todas las empresas que comercializan algún producto o servicio a través de canales electrónicos cuenten con libro de reclamaciones virtual que pueda ser usado por los usuarios de ser necesario.

2.1.2. Factores económicos y financieros (E)

De acuerdo a lo publicado por el Departamento de Inteligencia de Mercados de PROMPERÚ, se prevé que en la medida que la demanda interna repunte gradualmente, el crecimiento del comercio podría crecer hasta 8%, proyectando un crecimiento mundial de 5.4%. Según Mckensey la industria de la moda se contrajo un 27% en el 2020, pero tiene una proyección de crecimiento de hasta el 4% en el 2021.

Como dato adicional, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima ha experimentado un crecimiento muy importante en los últimos 10 años pasando de \$276 millones en 2009 a \$4 mil millones en el 2019.

El comercio electrónico es el modelo de negocio más usado por los emprendedores actualmente en el país, en donde pueden ofrecer y vender sus productos y/o servicios a través de plataformas digitales. Por tal, es de vital importancia conocer las normas que rigen esta actividad.

El Perú tiene 2 escenarios económicos muy marcados. Entre los años 2002 y 2013 se posicionó como uno de los países con mayor crecimiento en América Latina, con un tasa promedio de PBI del 6.1% anual. Entre el 2014 y 2019, dicho crecimiento tuvo un descenso llegando a una tasa promedio 3.1% anual. Este decrecimiento llevó al país a una reducción de la inversión privada, a una desaceleración del consumo y una menor recaudación fiscal.

En el 2020, a raíz de la cuarentena obligatoria a causa pandemia por el Covid – 19, el PBI tuvo un descenso de 17.4% durante el primer semestre, que se debió, según lo indicado en las encuestas de alta frecuencia realizadas en el 2020 por el Banco Mundial, a la gran tasa de desempleo y pérdidas de ingreso que experimentó el país. Por otro lado, la demanda interna se contrajo en 15,1% durante el mismo periodo de tiempo, ante la reducción del gasto de los hogares y la interrupción de proyectos de inversión privados y públicos por las restricciones impuestas. De esta forma, en julio, el PBI llegó a 11,7% por debajo del nivel del mismo mes de 2019. Para el cuarto trimestre del 2020, se registró un impulso adicional por el avance de la última fase del plan de reanudación de actividades, la ejecución del segundo bono universal y el crecimiento interanual de la inversión pública por primera vez desde el inicio de la pandemia.

Este escenario empieza a cambiar a inicios del 2021, año en el que se espera un acelerada ejecución de la inversión pública, por lo que se prevé un crecimiento de 11.5% para este año.

Tabla 1: Demanda Interna y PBI

DEMANDA INTERNA Y PBI (Variaciones porcentuales reales)							
	2019	2020*			2021*		2022*
		Ene.-Set.	RI Set.20	RI Dic.20	RI Set.20	RI Dic.20	RI Dic.20
Demanda interna	2,3	-13,5	-12,3	-10,7	9,5	10,2	4,1
Consumo privado	3,0	-11,4	-10,0	-9,8	8,0	8,8	4,7
Consumo público	2,1	0,5	6,1	5,4	4,3	5,7	-0,8
Inversión privada	4,0	-28,0	-28,5	-20,0	20,0	17,5	4,5
Inversión pública	-1,4	-33,7	-19,0	-18,0	11,0	14,0	4,0
Var. de inventarios (contribución)	-0,5	0,7	0,0	-0,2	0,0	0,0	0,0
Exportaciones	0,8	-22,1	-22,0	-18,8	17,8	15,3	5,1
Importaciones	1,2	-19,2	-21,1	-16,5	11,7	10,1	5,5
Producto Bruto Interno	2,2	-14,5	-12,7	-11,5	11,0	11,5	4,0
Nota:							
Gasto público	1,0	-8,6	-1,1	-1,2	5,9	7,7	0,4
Demanda interna sin inventarios	2,9	-14,1	-12,1	-10,3	9,4	10,0	4,0

* Fuente Banco Central de Reserva del Perú

Como se visualiza en la tabla 2, el BCR proyecta para el 2021 un crecimiento del 18.4% en el PBI del sector comercial.

Tabla 2: PBI por Sectores Económicos

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)							
	2019	2020*			2021*		2022*
		Ene.-Set.	RI Set.20	RI Dic.20	RI Set.20	RI Dic.20	RI Dic.20
PBI primario	-1,2	-10,3	-7,0	-8,0	9,6	9,5	4,6
Agropecuaria	3,4	0,8	1,3	0,7	3,6	2,7	3,0
Pesca	-25,9	-8,8	3,0	3,0	8,5	8,5	4,7
Minería metálica	-0,8	-17,6	-12,5	-14,1	14,4	14,4	4,8
Hidrocarburos	4,6	-10,6	-11,4	-11,1	5,9	6,8	9,0
Manufactura	-8,8	-5,6	-1,3	-1,7	7,7	8,0	4,8
PBI no primario	3,2	-15,7	-14,4	-12,4	11,5	12,0	3,8
Manufactura	1,2	-22,4	-18,5	-17,2	16,9	16,9	2,0
Electricidad y agua	3,9	-8,2	-6,0	-6,1	12,6	7,9	2,3
Construcción	1,5	-28,5	-22,2	-15,6	23,2	17,4	3,8
Comercio	3,0	-20,6	-17,8	-16,2	17,4	18,4	3,3
Servicios	3,8	-12,3	-12,3	-10,6	8,2	9,5	4,3
Producto Bruto Interno	2,2	-14,5	-12,7	-11,5	11,0	11,5	4,0

* Fuente Banco Central de Reserva del Perú

Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva, manifiesta que a pesar de la caída de la PEA en el 2020, se proyecta un crecimiento de 3.1% al término del 2021. Es decir, se estima tener 17,1 millones de personas con empleo para esa fecha.

Como se puede apreciar en la tabla 2.5, la PEA tiene una concentración del 32% en Lima.

Tabla 3: Población económicamente activa

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2008-2019

(Miles de personas)

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	15 156.8	15 451.3	15 738.1	15 948.8	16 143.1	16 326.5	16 396.4	16 498.4	16 903.7	17 215.7	17 462.8	17 830.5
Área de residencia												
Urbana	10 961.3	11 241.7	11 591.1	11 852.8	12 115.1	12 345.2	12 436.4	12 584.1	13 066.1	13 396.5	13 663.7	14 031.5
Rural	4 195.6	4 209.7	4 147.0	4 096.0	4 028.0	3 981.3	3 960.0	3 914.3	3 837.6	3 819.2	3 799.1	3 798.9
Región natural												
Costa	8 140.1	8 339.8	8 550.6	8 639.1	8 854.0	8 889.0	8 888.9	8 984.1	9 331.7	9 537.9	9 694.1	9 927.3
Sierra	5 074.0	5 147.1	5 178.5	5 255.9	5 214.8	5 346.4	5 388.2	5 423.0	5 420.8	5 486.6	5 552.7	5 646.3
Selva	1 942.7	1 964.5	2 009.0	2 053.8	2 074.3	2 091.1	2 119.2	2 091.3	2 151.2	2 191.2	2 215.9	2 256.9
Departamento												
Lima	4 692.1	4 759.1	4 892.6	4 989.2	5 108.0	5 078.5	5 062.4	5 183.0	5 387.7	5 543.3	5 582.8	5 699.0
Provincia de Lima 1/	4 238.8	4 286.2	4 433.2	4 509.4	4 621.7	4 600.8	4 585.4	4 693.3	4 884.3	5 032.2	5 072.9	5 181.8
Región Lima 2/	453.2	472.9	459.4	479.8	486.4	477.7	476.9	489.7	503.4	511.1	509.9	517.2

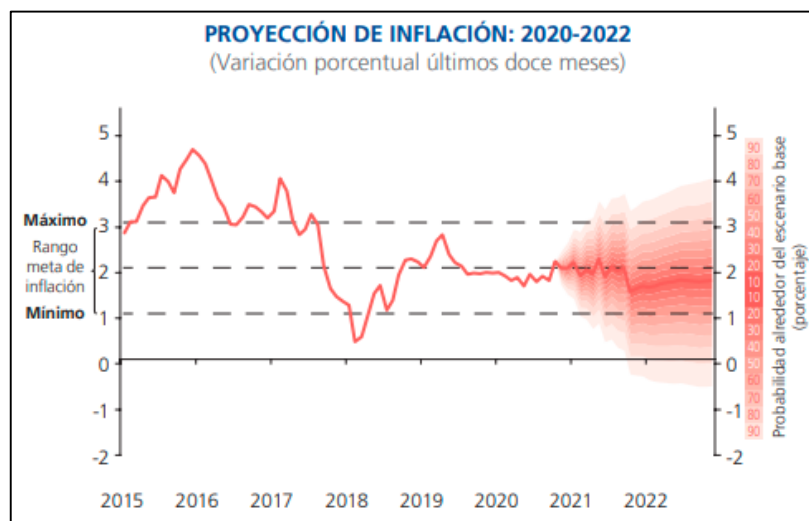
1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó en su reporte del 01 de enero del 2021, que el Perú cerró el 2020 con una inflación del 1.97 %, tras un incremento en diciembre del 0,05 % en su Índice de Precios al Consumidor. Esto muestra que existió una tendencia estable de los últimos meses, a pesar del impacto negativo de la pandemia de la Covid

Gráfico 4: Proyecto de inflación 2020-2022



Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática – Perú.

La cuenta corriente de la balanza de pagos registró un superávit equivalente a 0,2% del PBI hasta setiembre del 2020, superior al mismo periodo del 2019, representando un decrecimiento del 2.1% del PBI. Este incremento denotó el impacto de la contracción de la producción local en las utilidades de las empresas de inversión directa extranjera en el país, el efecto de la débil demanda interna y la recuperación de los términos de intercambio.

Tabla 4: Balanza de pagos en US\$

BALANZA DE PAGOS (Millones de US\$)							
	2019	2020*			2021*		2022*
		Ene.-Set.	Ri Set.20	Ri Dic.20	Ri Set.20	Ri Dic.20	Ri Dic.20
I. BALANZA EN CUENTA CORRIENTE	-3 531	346	-154	1 349	-3 512	207	37
Porcentaje del PBI	-1,5	0,2	-0,1	0,7	-1,6	0,1	0,0
1. Balanza comercial	6 614	4 168	7 368	7 795	9 687	13 253	13 722
a. Exportaciones	47 688	28 568	39 384	42 029	46 720	51 961	54 904
De las cuales:							
i. Tradicionales	33 751	19 852	27 892	28 940	33 662	36 901	38 631
ii. No Tradicionales	13 783	8 629	11 339	12 965	12 899	14 969	16 182
b. Importaciones	-41 074	-24 400	-32 016	-34 234	-37 032	-38 707	-41 183
2. Servicios	-3 114	-2 871	-3 970	-3 941	-4 080	-4 203	-4 347
3. Renta de factores	-10 749	-4 077	-7 034	-6 522	-11 740	-12 202	-12 879
4. Transferencias corrientes	3 718	3 124	3 482	4 017	2 620	3 358	3 542
Del cual: Remesas del exterior	3 326	2 078	2 318	2 884	2 274	3 029	3 181
II. CUENTA FINANCIERA	11 726	3 692	7 254	6 651	4 437	2 218	963
1. Sector privado	7 309	-3 105	-135	-3 855	-1 336	-2 942	-1 267
a. Largo plazo	5 512	368	-958	659	-1 336	-2 942	-1 267
b. Corto plazo ^{1/}	1 796	-3 473	823	-4 514	0	0	0
2. Sector público ^{2/}	4 417	6 797	7 390	10 506	5 773	5 161	2 230
III. VARIACIÓN DE RIN	8 195	4 038	7 100	8 000	925	2 425	1 000

* Fuente Banco Central de Reserva del Perú

Tabla 5: Balanza de pagos %PBI

BALANZA DE PAGOS (Porcentaje del PBI)						
	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
I. BALANZA EN CUENTA CORRIENTE	-1.3	-1.3	-1.5	-1.6	-1.7	-1.5
1. Balanza comercial	2.9	3.3	2.9	2.8	2.4	2.8
a. Exportaciones	20.9	21.4	21.0	20.9	20.6	21.0
b. Importaciones	-17.9	-18.1	-18.2	-18.2	-18.2	-18.2
2. Servicios	-0.7	-0.7	-0.7	-0.8	-0.8	-0.8
a. Exportaciones	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
b. Importaciones	-4.1	-4.2	-4.2	-4.3	-4.3	-4.3
3. Renta de factores	-5.2	-5.5	-5.3	-5.3	-5.1	-5.3
4. Transferencias corrientes	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	1.7
II. CUENTA FINANCIERA	2.0	1.6	1.9	1.9	2.0	1.9
1. Sector privado	0.8	1.1	1.4	1.5	1.7	1.8
2. Sector público ¹	1.5	0.5	0.5	0.4	0.3	2.2
3. Capitales de corto plazo ²	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
III. RESULTADO DE LA BP (I+II)³	0.8	0.4	0.4	0.3	0.2	0.3
<i>Nota:</i>						
Financiamiento externo de largo plazo ⁴	1.3	2.6	2.7	2.8	2.8	2.7

* Fuente Banco Central de Reserva del Perú

2.1.3. Factores sociales (S)

El COVID-19 y el confinamiento aceleraron la consolidación del uso del comercio en línea, dentro de un modelo económico obligado a adaptarse para su supervivencia, pero afectando el empleo. Es muy significativo ver como las tiendas siguen despidiendo empleados, mientras que las empresas del sector digital suman personal. Un ejemplo de esta paradoja se vio el 18 de agosto el 2020, cuando la cadena de tiendas británica Marks & Spencer anunció el despido de 7,000 empleados, realizado unas horas antes de que Amazon informase la contratación de 3,500 personas en Estados Unidos, obtenido del diario digital El Economista de México.

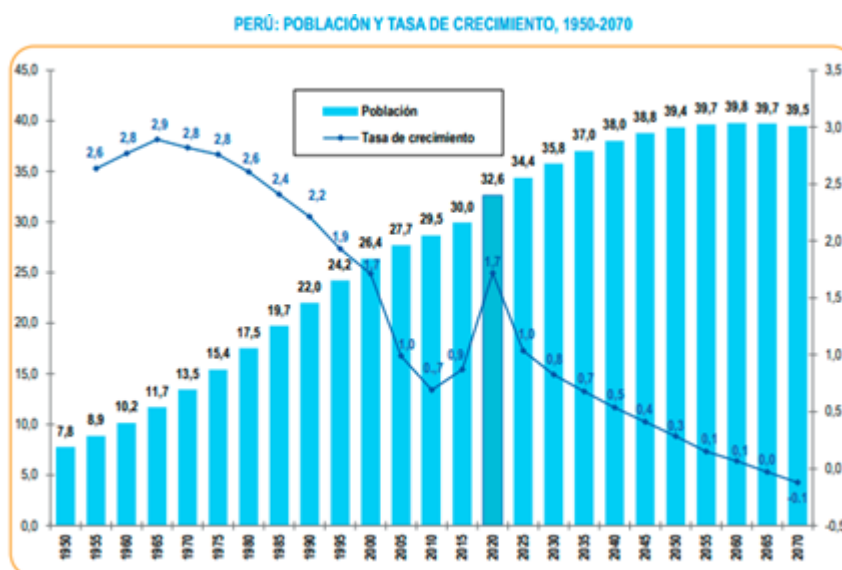
Adicionalmente, las nuevas tendencias promueven el interés hacia prendas mucho más relajadas, cómodas y fáciles de llevar, aumentando la venta de ropa cómoda y generando una intensa consulta o validación en las redes sociales, surgiendo los Influencers virtuales, personas

que tienen millones de seguidores y cuentas muy activas, pero aunque su aspecto es generado por una computadora y sus vidas son ficticias, influyen en la decisión y elección de compra del consumidor.

Finalmente, de acuerdo al portal Ecommerce News en su publicación del 23 de setiembre del 2020, indica que las compras online se han incrementado en más de 50%, aumentando a 8.9 MM de compradores online convirtiéndose en uno de los principales canales de venta para muchas marcas, llegando a ser en muchos casos el canal de compra preferido para el consumidor final, permitiendo evitar los espacios cerrados y aglomeraciones de gente, con una necesidad de comprar de prendas asequibles, aunque pocas pero de calidad. Estas tendencias que ya se observaba en los últimos años, se ha incrementado en este primer semestre de 2020, apuntando a seguir cambiando y creando nuevos perfiles de consumidor final.

Según el INEI, a pesar de la situación actual originada por la pandemia del Covid – 19, al 20 de junio del 2020, la población peruana alcanzó los 32 millones 626 mil habitantes (32% residentes en lima), proyectando cerrar el 2021 con una población mayor a los 33 millones. Identificado en las tablas 3 y 4 la tendencia poblacional creciente que tiene el Perú.

Gráfico 5: Tasa de crecimiento



* Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática – Perú.

Tabla 6: Tasa de crecimiento 2000-2025

Cuadro N° 22
PERÚ: POBLACION Y TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL
PROYECTADAS POR AREAS URBANA Y RURAL, 2000-2025

AÑO	POBLACION (en miles de habitantes)		TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL (por mil)	
	URBANA	RURAL	URBANA	RURAL
2000	18 646,9	7 292,4	17,10	9,63
2005	20 296,4	7 650,3	15,95	8,73
2010	21 967,6	7 990,2	14,63	8,86
2015	23 621,7	8 350,3	13,56	7,21
2020	25 267,3	8 655,9	12,14	5,29
2025	26 838,2	8 887,2		

* Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática – Perú.

El Instituto Nacional de Salud (INS) en una encuesta realizada a finales del 2019, da a conocer que en el Perú más del 60% de adultos mayores de 15 años sufre de obesidad o sobrepeso, siendo Lima el departamento más representativo con el 64.7%.

2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

La pandemia aceleró un cambio inexorable, pero que posiblemente hubiese tardado años en llegar. Esta nueva forma de demanda generaba el uso intenso de tecnologías ya existentes y sus trabajos en sus evoluciones como el e-commerce, los supermercados online y el aprovechamiento de la Inteligencia Artificial. Para la industria textil y de la moda, el papel actual de la inteligencia artificial está en la automatización y robotización de los procesos textiles y la producción de indumentaria, así como las aplicaciones predictivas, sea en la demanda, gustos y personalizaciones, comentado por Gabriel Farias Iribarren en el artículo “La inteligencia artificial potencia la moda circular” en marzo del 2020.

Mientras aún no se abren al 100% los establecimientos físicos, el crecimiento de las ventas en entornos digitales, y aun con la posibilidad de abrir al 100%, el mayor uso de la tecnología no bajará, llegó para quedarse. Por ejemplo, la digitalización de la ropa, simulando el probárselo en el mundo físico, puede ayudar a vestir en línea a las personas y facilitarle su elección, la combinación entre lo físico y lo digital, lo real y lo falso tendrá un gran impacto en el 2021.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

La percepción del consumidor sobre la sostenibilidad del rubro textil es todo un reto para asegurar la reactivación del sector. Hoy en día debido a la emergencia sanitaria existe

mayor conciencia social en cuanto a los hábitos de consumo. Los consumidores se están volviendo más sostenibles y responsables, lo que conlleva a un replanteamiento del sector de la moda alrededor del concepto de la sostenibilidad, en la que se busca comprar productos y servicios de empresas que estén comprometidas con el medio ambiente.

Se aprecia una tendencia con un alto compromiso medioambiental, con diseños que califican como vanguardistas, contemporáneos, frescos y sofisticados, muchos producidos a partir de residuos orgánicos. Esta búsqueda de moda sostenible puede ser sustentada al analizar los sucesos del planeta como terremotos, huracanes, tsunamis y una de las industrias que más contamina el planeta.

Por lo que, el porcentaje de mercado que cubre el nuevo consumo ecológico crecerá de forma exponencial, con una perspectiva de popularizarlo para las grandes masas, llegando no sólo al público potencial que tiene conciencia ecológica, sino lograr llevar esa conciencia al público general, volviendo lo que resta del 2021 y lo que sigue la tendencia mayoritaria a la ropa sostenible.

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este análisis va a permitir tener una visión sistémica de la industria y los competidores existentes del sector ingresado, con la finalidad de identificar cuál debería ser la estrategia de negocio.

2.2.1. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2012). Por lo que la capacidad de negociación de los proveedores dependerá de características como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor y su concentración. En este caso, la plataforma multilateral del proyecto, se diferencia a los distintos tipos de proveedores relacionados, como los proveedores de ropa, servicios logísticos y servicios web.

Se aprecia posibles comportamientos como la decisión de los proveedores en subir los precios aun conservando su volumen de ventas o una mayor calidad de los productos ofrecidos, con menor cantidad de productos sustitutos, lo cual podría incrementar la capacidad de negociación de los proveedores. Existen pocas empresas del sector con grandes infraestructuras y respaldo económico, con las cuales no sería conveniente enfrentar por ese motivo la elección del segmento talla grande evita un enfrentamiento directo, por no ser rentable para ellos usar la economía de escalas en el Perú, ya que su poder se verá reducido por el volumen de pedidos.

Asimismo, la materia prima se puede encontrar rápidamente en el Perú y por otro lado una gran cantidad y variedad de proveedores pueden brindar el servicio de confección bajo los estándares y diseños seleccionados. Se aprecia que el poder de los proveedores para el modelo de negocio es bajo. Sobre los proveedores de servicios web hay una gran cantidad de oferta con mucha diversidad de servicios.

Finalmente, de acuerdo a la multitud de proveedores existentes en el sector, el presente proyecto considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo, los clientes serán quienes impongan sus condiciones, pudiendo aprovecharse la integración vertical, con la posibilidad que el proveedor distribuya sus propios productos.

2.2.2. Poder de negociación de clientes

El consumidor en la actualidad siempre va a estar muy bien informado por lo que en términos generales se debe trabajar considerando un poder de negociación alto. El tipo de consumidor al que se dirige no es la excepción, ya que el segmento va creciendo y cada vez más busca confort. En los últimos años las barreras de los estereotipos en la moda se han ido perdiendo, dando paso a que marcas muy reconocidas apuesten por crear moda para personas de talla grande.

Es en este punto donde está enfocada la diferenciación, tomando como premisa que en el Perú la oferta de ropa de talla grande de moda y tendencia no es muy amplia, incluso casi inexistente, considerando que el cliente se va a adaptar rápidamente a la oferta de productos y/o experiencias y que la alternativa más cercana a la oferta sería la de comprar fuera del país.

Por lo indicado, se podría interpretar un poder de negociación de clientes bajo, pero otorgando un mayor peso al acceso de la información en línea que posee, antes mencionado, se considera que el poder de negociación del cliente es alto.

2.2.3. Amenazas de nuevos entrantes

En lo relacionado a las amenazas de entrantes para la industria de la moda y ropa, debido a la coyuntura, estará relacionada a varios factores, dentro de los que destacaría un descenso en la demanda del sector textil, con una marcada reducción de los márgenes de beneficio, posibilitando un menor atractivo y rentabilidad de este sector, lo que concluiría en la disminución de la amenaza de nuevos ingresos. Manejando lo mencionado como una posible tendencia, ya que todo apunta a que la recuperación en el sector de la moda retail dista mucho de lo esperado con una notable caída de las ventas, aún en el periodo de reapertura.

De esta manera, el bajo atractivo de la industria supone una menor intensidad de la competencia, sumada a una adecuada identificación del perfil del nuevo consumidor y su nueva tendencia de consumo, daría la posibilidad de obtener mayores beneficios. Sin embargo, hay factores que siempre se consideran, los cuales se muestra priorizados porcentualmente:

- La diferenciación del producto (35%)
- El ingreso de productos de baja calidad de otros países con menor precio de venta (30%)
- Acceso a los canales adecuados para la distribución (20%)
- La limitación de acceso a la distribución de productos (15%)

El proyecto plantea el aprovechamiento del desarrollo de herramientas tecnológicas (TIC), estructurar programas de desarrollo de innovaciones en producto y

procesos, que permitan asegurar una sostenible diferenciación, la personalización adecuada, manejar un precio adecuado y estricto control en los procesos de repartos. Sin embargo, considerando el análisis realizado, el nicho de mercado seleccionado es muy atractivo, por lo que es muy probable que tras el éxito del modelo de negocio surjan nuevos competidores con intenciones de incursionar en este mercado, tanto marcas nacionales o marcas extranjeras americanas que pueden abrir una tienda dentro de los Centros Comerciales. Ante este escenario el enfoque no solo consiste en tener un buen producto, sino también en asegurar que la experiencia de compra del cliente sea memorable con la finalidad de que la barrera de entrada que encuentren los posibles competidores sea muy alta y si bien es cierto la tecnología marcará una clara diferenciación inicial que podrá ser copiada, por lo que uno de los objetivos principales es desarrollar una cultura de innovación, en el cual mantenga al Marketplace un paso adelante del resto. En tal sentido, se considera que el poder de la amenaza de nuevos competidores es inicialmente baja, pero con una gran posibilidad a volverse alta.

2.2.4. Amenazas de productos sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, Ser competitivo, 2012). Por lo tanto, se identifica que no existe un producto sustituto en el segmento, ya que solo la ropa cubre esa necesidad de vestir. Sin embargo, se debe considerar enfrentar productos “sustitutos” con las mismas prestaciones pero con diferentes características como: el diseño, la moda, las prendas de alta costura, tejidos convencionales de algodón, alpaca, ecológicas y ropa de marca, además de los avances existentes en la industria por mejorar la oferta de calidad-precio de sus productos, ofreciendo

a los consumidores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar, asociadas a estrategias de low-cost o fast fashion. En tal sentido, la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

“El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten” (Porter, Ser competitivo, 2012). La competencia en el Perú para la oferta es casi inexistente, solo se identifica a minoristas de ropa muy dispersos en el mercado, tiendas por departamento como Saga o Ripley en talla XL y con una oferta muy atomizada para el sector y a “JR Shop Ropa para gordos” con una oferta en pantalones, casacas, camisas de talla grande con una página de Facebook que no contempla los beneficios del presente proyecto, por ello se identifica que no hay mayor competencia directa en Perú.

Fuera de Perú se encuentran ofertas de marcas destacadas, pero con costos altos en su distribución hacia el país.

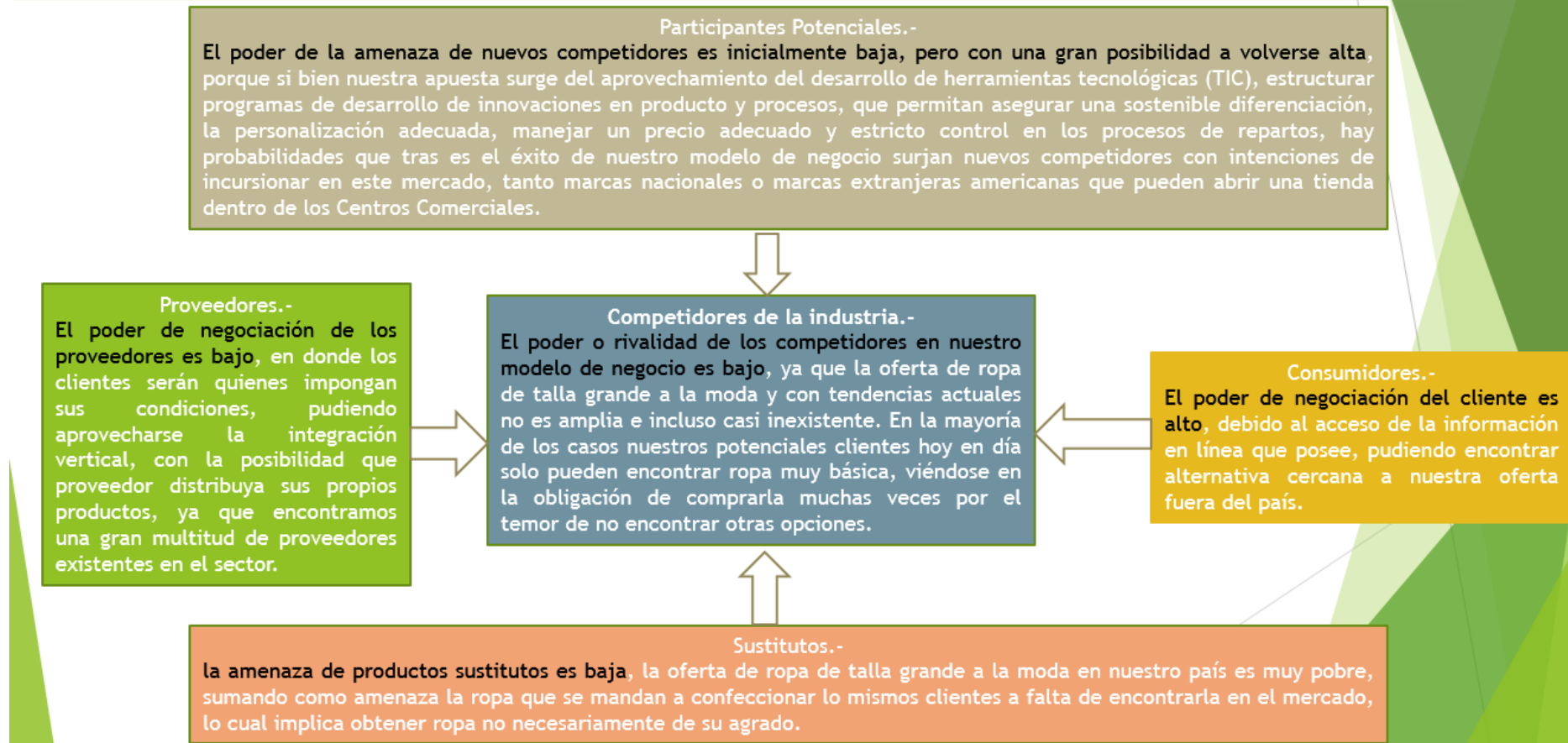
Finalmente, se hace mención que en la mayoría de los casos los potenciales clientes hoy en día solo pueden encontrar ropa muy básica, viéndose en la obligación de comprarla muchas veces por el temor de no encontrar otras opciones. En tal sentido el poder o rivalidad de los competidores en el modelo de negocio es bajo.

Sustentado en los análisis realizados, el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, ya que el modelo de negocio aprovecharía la necesidad de usar ropa confortable y novedosa de talla grande del mercado existente, enfocándose en la combinación de tendencias

de moda actual, enmarcada en la limitada moda local y común, en donde es difícil encontrar lo deseado e inclusive con poca conveniencia teniendo que desplazarse a lugares como la zona comercial de Gamarra. Esto demuestra una gran falta de satisfacción del público objetivo. Por otro lado, queda evidenciado que no existen productos sustitutos propiamente dichos y que la competencia en la actualidad es casi inexistente para el producto y modelo de negocio que se propone, debido al apoyo de la tecnología para ser tendencia, estar siempre a la vanguardia en el mundo de la moda, la reducción en el tiempo para encontrar la prenda, la garantía de tener proveedores confiables, sometidos a procesos de verificación de calidad, la facilidad para descubrir nuevas marcas, las asesorías virtual de moda y la posibilidad de recibir productos adecuados a su medida.

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter

CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Se muestra a continuación una lista elaborada en la base a los resultados del análisis PESTE, adicionando las cinco fuerzas competitivas que las preceden. Logrando determinar si el presente modelo de negocio está evitando las amenazas identificadas y aprovechando las oportunidades.

Valores posibles:

- 4. Responde muy bien
- 3. Responde bien
- 2. Responde promedio
- 1. Responde mal

Tabla 7: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Crecimiento de tasa de obesidad en el país	0.11	4	0.44
2	Crecimiento del consumo en el segmento de tallas grandes	0.11	4	0.44
3	Tendencia creciente de compras por internet	0.11	4	0.44
4.	Escasa oferta de competencia en el sector de tallas grandes	0.10	2	0.20
5	Crecimiento en el interés por la imagen y la moda personalizada	0.09	3	0.27
6	Continuos avances tecnológicos que facilitan la mejora de procesos	0.05	3	0.15
7	Avances en Tecnologías de la Información y procesamiento de datos	0.05	3	0.15
<i>Amenazas</i>				
1	Crisis de los sectores por la pandemia	0.075	1	0.075
2	Bajos precios por parte de la competencia	0.075	2	0.15
3	Posible copia del modelo por la competencia	0.075	2	0.15
4	Posible aumento de la competencia	0.075	2	0.15
5	Competencia dura dentro del sector textil	0.04	2	0.08
6	Ingreso de marcas reconocidas	0.04	2	0.08
Total		1.00		2.775

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

Partiendo del análisis realizado, se concluye que el proyecto de negocio está evitando las amenazas del entorno y aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas, logrando obtener un promedio ponderado de 2.775.

Al obtener un resultado mayor a 2.5 la recomendación del autor de la matriz MEFE sería invertir, sin embargo, la diferencia entre 2.775 y 2.5 no es muy grande, lo que permite apreciar en el análisis de resultados que se aprovecha las oportunidades, pero no hay respuestas tan eficientes a las amenazas afrontadas, identificado especialmente el factor “Crisis de los sectores por la pandemia” valorado con 1, que será necesario mantenerlo considerado en los desarrollos de las acciones y estrategias.

Capítulo 3

Plan Estratégico

Se procede a establecer la misión, visión y valores del proyecto, así como los objetivos estratégicos. Además, se construye y analiza la matriz FODA, que resume el análisis externo e interno antes realizado con la finalidad de identificar y seleccionar las mejores estrategias, siempre orientados a consolidar las fortalezas y reducir las debilidades.

3.1. Misión

Ofrecer prendas de vestir en tallas grandes a la moda, satisfaciendo la necesidad de los clientes, brindándoles un producto de calidad, disponibilidad y comodidad, a través de la innovación y confiabilidad en los procesos.

3.2. Visión

Ser el portal multiplataforma líder en la comercialización de prendas de vestir cómodas, a la moda y adecuadas en el Perú.

3.3. Valores

La cultura organizacional de innovación del Marketplace es una de las principales fortalezas de la empresa, relacionando colaboradores, clientes y proveedores, reflejada en los siguientes valores:

- **Innovación.-** Cada día se buscan nuevas ideas que permitan de forma sostenible, cubrir las expectativas de los clientes.
- **Compromiso.-** Renovando cada día el compromiso en las actividades con los clientes y el planeta, mostrando un compromiso en la entrega y calidad de las prendas y el uso de recursos ecológicos y sostenibles que proporciona el planeta.
- **Confianza.-** Realizando actividades con una conexión permanente entre colaboradores y clientes de forma transparente, haciendo que el cliente sienta un acompañamiento desde el inicio del proceso de compra, hasta la post venta.
- **Trabajo en equipo.-** Manteniendo en todo momento la interacción de los colaboradores, clientes y proveedores, aprovechando la sinergia de todos y compartiendo los beneficios y logros.

3.4. Objetivos estratégicos

“Los objetivos estratégico u objetivos de largo plazo parten de la visión y la misión... y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, las cuales conducen a hacia la visión establecida” (D'Alessio, 2013, pág. 226). Por lo que la determinación de los objetivos estratégicos para el proyecto parte de la visión y la misión, pero mantiene coherencia con el análisis combinado de los factores internos y externos, buscando identificar y potenciar las líneas de acción más idóneas, las cuales serían:

- OE1: Lograr una rentabilidad de 10% en el primer año.
- OE2: Aumentar el ratio de satisfacción del cliente en un 25% cada año.

- OE3: Ampliar la participación del mercado en un 15% al año.
- OE4: Optimizar un 20% anual los procesos operativos del Marketplace.
- OE5: Proponer 10 proyectos de innovación e implementar por lo menos 2 anuales.
- OE6: Lograr aumentar un 30% en la cartera de proveedores anuales.
- OE7: Lograr implementar al menos una propuesta ecológica por año.

3.5. Análisis FODA

En esta sección se describirán las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se puede encontrar la empresa en el mercado o en el desarrollo de su actividad, lo que hace posible desarrollar estrategias.

Fortalezas:

- Conocimiento de las últimas tendencias de la moda local y mundial.
- Enfoque en vanguardia tecnológica que facilita su elección.
- Atención personalizada durante todo el proceso.
- Un modelo de negocio que le proporciona flexibilidad.
- Oferta segmentada.
- Implementación de un sistema de predicción de prendas para el cliente.
- Implementación de un probador de prendas virtual.
- Excelente relación Calidad – Precio.
- Ropa con tejido de calidad.
- Facilidad de compra para el cliente.

- Garantizado servicio de postventa para fidelizar al cliente.
- Uso de tejido ecológico y cuidado del medio ambiente.

Debilidades:

- Nuevos en el mercado.
- Desconocimiento inicial del Marketplace.
- Dependencia del servicio web por ser Online.
- Dependencia de la fiabilidad de los Proveedores en las entrega.
- Dependencia de una empresa de distribución.

Oportunidades:

- Crecimiento del consumo en el segmento de tallas grandes.
- Alto potencial en los negocios online gracias a la tendencia creciente de compras por internet.
- Continuos avances tecnológicos que facilitan la mejora de procesos.
- Mercado con muy poca competencia.
- Crecimiento en el interés por la imagen y la moda.
- Crecimiento en el interés por lo ecológico y ayuda al planeta.
- Aprovechamiento del nuevo tipo de publicidad con Influencers.

Amenazas:

- Crisis de los sectores por la pandemia.
- Bajos precios por parte de la competencia.

- Marcas reconocidas y apertura de nuevas tiendas online.
- Competencia dura dentro del sector textil.
- La acogida a las propuestas ecológicas.
- Posible aumento de la competencia.
- Posible copia del modelo por la competencia.

A partir de la matriz FODA, entonces, se establecen las siguientes estrategias:

- E1: Establecimiento como líder del segmento.
- E2: El uso de las TIC como apalancador en las mejoras de la efectividad y eficiencia de la gestión.
- E3: El uso de las TIC como diferenciador en un mercado que desaprovecha la tecnología.
- E4: Contar con asesores virtuales para orientar a los clientes en las nuevas tendencias.
- E5: La formación de equipos de integración vertical con los proveedores y clientes.
- E6: Proyectos ecológicos y de protección al planeta.
- E7: Modelo flexible y adaptable de acuerdo a necesidad.
- E8: La personalización en la producción.
- E9: Alianzas comerciales
- E10: Mantener una cultura de Innovación.
- E11: Los continuos procesos de investigación de mercados potenciales.

- E12: Establecer alianzas estratégicas para generar optimización de costos productivos.
- E13: Ingreso a un nuevo segmento.

Tabla 8 *Matriz FODA*

		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las últimas tendencias de la moda local y mundial. • Enfoque en vanguardia tecnológica que facilita su elección. • Atención personalizada durante todo el proceso. • Un modelo de negocio que le proporciona flexibilidad. • Oferta Segmentada. • Implementación de un sistema de predicción de prendas para el cliente. • Implementación de un probador de prendas virtual. • Excelente relación Calidad – Precio. • Ropa con tejido de calidad. • Facilidad de compra para el cliente. • Garantizado servicio de postventa para fidelizar al cliente. • Uso de tejido ecológico y cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos en el mercado. • Desconocimiento inicial del Marketplace. • Dependencia del servicio web por ser Online. • Dependencia de la fiabilidad de los Proveedores en las entrega. • Dependencia de una empresa de distribución.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del consumo en el segmento de tallas grandes. • Alto potencial en los negocios online gracias a la tendencia creciente de compras por internet. • Continuos avances tecnológicos que facilitan la mejora de procesos. • Mercado con muy poca competencia. • Crecimiento en el interés por la imagen y la moda. • Crecimiento en el interés por lo ecológico y ayuda al planeta. • Aprovechamiento del nuevo tipo de publicidad con Influencers. 	<p>E1: Establecimiento como líder del segmento.</p> <p>E2: El uso de las TIC como apalancador en las mejoras de la efectividad y eficiencia de la gestión.</p> <p>E3: El uso de las TIC como diferenciador en un mercado que desaprovecha la tecnología.</p> <p>E4: Contar con asesores virtuales para apoyo a los clientes en las nuevas tendencias.</p> <p>E5: La formación de equipos de integración vertical con los proveedores y clientes.</p> <p>E6: Proyectos ecológicos y de protección al planeta.</p>	<p>E10: Mantener una cultura de Innovación.</p> <p>E11: Los continuos procesos de investigación de mercados potenciales.</p> <p>E5: La formación de equipos de integración vertical con los proveedores y clientes.</p> <p>E12: Establecer alianzas estratégicas para generar optimización de costos productivos</p>	
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de los sectores por la pandemia. • Bajos precios por parte de la competencia. • Marcas reconocidas y apertura de nuevas tiendas online. • Competencia dura dentro del sector textil. • La acogida a las propuestas ecológicas. • Posible aumento de la competencia. • Posible copia del modelo por la competencia 	<p>E7: Modelo Flexible y adaptable de acuerdo a necesidad.</p> <p>E8: La personalización en la producción.</p> <p>E9: Alianzas comerciales</p> <p>E6: Proyectos ecológicos y de protección al planeta.</p>	<p>E7: Modelo Flexible y adaptable de acuerdo a necesidad.</p> <p>E9: Alianzas comerciales</p> <p>E13: Ingreso a un nuevo segmento.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra el orden de ejecución de las estrategias:

Tabla 9: Priorizado de Estrategias

	Importancia	Prioridad	Ponderado Final	Orden de ejecución
E1: Establecimiento como líder del segmento.	4	3	7	Segunda etapa
E2: El uso de las TIC como apalancador en las mejoras de la efectividad y eficiencia de la gestión.	4	4	8	Primera etapa
E3: El uso de las TIC como diferenciador en un mercado que desaprovecha la tecnología.	4	4	8	Primera etapa
E4: Contar con asesores virtuales para apoyo a nuestros clientes en las nuevas tendencias.	3	2	5	Tercera etapa
E5: La formación de equipos de integración vertical con nuestros proveedores y clientes.		3	3	Tercera etapa
E6: Proyectos ecológicos y de protección al planeta.	2	2	4	Tercera etapa
E7: Modelo Flexible y adaptable de acuerdo a necesidad.	4	4	8	Primera etapa
E8: La personalización en la producción.	3	3	6	Segunda etapa
E9: Alianzas comerciales	3	3	6	Segunda etapa
E10: Mantener una cultura de Innovación.	4	4	8	Primera etapa
E11: Los continuos procesos de investigación de mercados potenciales.	2	3	5	Tercera etapa
E12: Establecer alianzas estratégicas para generar optimización de costos productivos.	3	3	6	Segunda etapa
E13: Ingreso a un nuevo segmento.	2	2	4	Tercera etapa

Importancia

- 4. Muy importante
- 3. Importante
- 2. Promedio
- 1. Menos importante

Prioridad

- 4. Muy alta
- 3. Alta
- 2. Promedio
- 1. Poca

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente agrupándolas por etapas de ejecución sería:

En la primera etapa.-

- E2: El uso de las TIC como apalancador en las mejoras de la efectividad y eficiencia de la gestión.
- E3: El uso de las TIC como diferenciador en un mercado que desaprovecha la tecnología.
- E7: Modelo Flexible y adaptable de acuerdo a necesidad.

- E10: Mantener una cultura de Innovación.

En la Segunda etapa.-

- E1: Establecimiento como líder del segmento.
- E8: La personalización en la producción.
- E9: Alianzas comerciales
- E12: Establecer alianzas estratégicas para generar optimización de costos productivos.

En la Tercera etapa.-

- E4: Contar con asesores especializados para apoyo a los clientes en las nuevas tendencias.
- E5: La formación de equipos de integración vertical con los proveedores y clientes.
- E6: Proyectos ecológicos y de protección al planeta.
- E11: Los continuos procesos de investigación de mercados potenciales.
- E13: Ingreso a un nuevo segmento.

3.6. Estrategia de negocio

A continuación se describe las estrategias seleccionadas que permitirán lograr los objetivos planteados.

Gráfico 6: Estrategias genéricas competitivas.



Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Diferenciación en el que los factores críticos de éxito estarán orientados hacia la personalización. Para lo cual se explota los siguientes facilitadores:

Capital humano.-

- Contar con personal capacitado.
- Contar con asesores especializados para orientar a los clientes en las nuevas tendencias.
- La formación de equipos de integración vertical con los proveedores y clientes.

Facilitadores tecnológicos.-

- Contar con una página web predictiva, donde se transmita al cliente las opciones o alternativas idóneas para su comprar.
- El acceso a las nuevas tendencias del mercado gracias a las tecnologías de Bigdata.
- El probador de prendas virtual.
- El uso de las TIC en las mejoras de la efectividad y eficiencia de la gestión.
- El desarrollo de los programas sostenibles de innovaciones en producto y procesos con la inversión en software, hardware y equipos.

Facilitadores organizacionales.-

- La formación en modelo de negocios con una propuesta de valor diferenciadora en el mercado.
- El compromiso con la aplicación de la estrategia de diferenciación.
- El enfoque al diseño y optimización de procesos.
- Los continuos procesos de investigación de mercados potenciales.
- Compromiso con nuevos proyectos para brindar nuevos servicios.
- El desarrollo de estrategias que permita identificar y gestionar alianzas estratégicas para la participación en eventos de moda y ferias regionales, nacionales e internacionales.
- Establecer alianzas estratégicas para generar optimización de costos productivos.
- Promover la promoción de las empresas a nivel local, nacional y más adelante internacional.

Capítulo 4

Plan de Marketing

Se identifican los atributos más valorados por el mercado potencial y la gestión adecuada en la relación con el consumidor buscando fortalecer el posicionamiento de la plataforma en la categoría, planificando e implementando las estrategias comerciales que generen valor, diferenciándose de la competencia, recomendando la plataforma y generando la compra repetitiva.

4.1 Análisis de Mercado

Se identifican los servicios ofrecidos en el mercado, identificando su tamaño, los posibles consumidores, los volúmenes de transaccionalidad e identificar a la competencia, en función a la proyección en Lima Metropolitana sustentado en la mayor cantidad de público objetivo y la coyuntura del Covid19.

4.1.1 Diseño de la investigación de mercado

Para el estudio de mercado se inició con una investigación exploratoria con un acercamiento al posible segmento. Para ello se ha revisado información secundaria de diferentes estudios del Instituto Nacional de Estadísticas e informática y de la Industria Ecommerce en Perú, apoyada por la información primaria representada por la aplicación y análisis del resultado de las encuestas y entrevistas que se presentan en los

anexos, que complementan los pronósticos extrapolados de los indicadores de la población de Lima Metropolitana analizados.

4.1.2 Muestra

Las muestras probabilísticas, se definen como elementos claves en los diseños de investigación, en las que se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Las cuales se miden con instrumentos de medición, pero también se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, suponiendo que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

4.1.3 Plan de muestreo

Población objetivo. La población objetivo para la realización de la investigación cuantitativa se ha definido bajo los siguientes criterios:

- Elemento. Hombres y mujeres de 18 a más de 55 años de acuerdo con el grupo etario de mayor población online de Perú, que tienen un exceso de peso en Lima Metropolitana que representa el 64.7%.
- Unidad de muestreo. Personas interesadas en la propuesta, cuyas opiniones puedan ayudar a configurar la mejor opción posible y que se encuentren en el NSE A2, B y C que representa el 70.3% en Lima Metropolitana y según APEIM 2019 sería el 45% nivel nacional.

- Extensión. El área de influencia que el negocio quiere alcanzar es el Perú, pero se comenzará con Lima Metropolitana que tiene una población de 10,580.9 millones de habitantes, en caso del grupo etario de 15 a 55 años se tiene 6,127.3 millones de habitantes.
- Tiempo. El cuestionario debe durar no más de cinco minutos.

Tipo de muestreo. Se ejecuta un muestreo mediante envío de un URL con las preguntas.

4.1.4 Composición y tamaño de la muestra

Debido a la cantidad de envío que se realiza, no se establece un máximo de resultados, pero si un mínimo con un margen de error de $\pm 2,82\%$. Aplicando la siguiente fórmula para el tamaño de la muestra (n):

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

Donde:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = $1 - p = 0,5$

e = Margen de error = $\pm 2,82\% = 0,0282$

$$n = z^2 * p * q / e^2 = (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,0282)^2 = 1,204$$

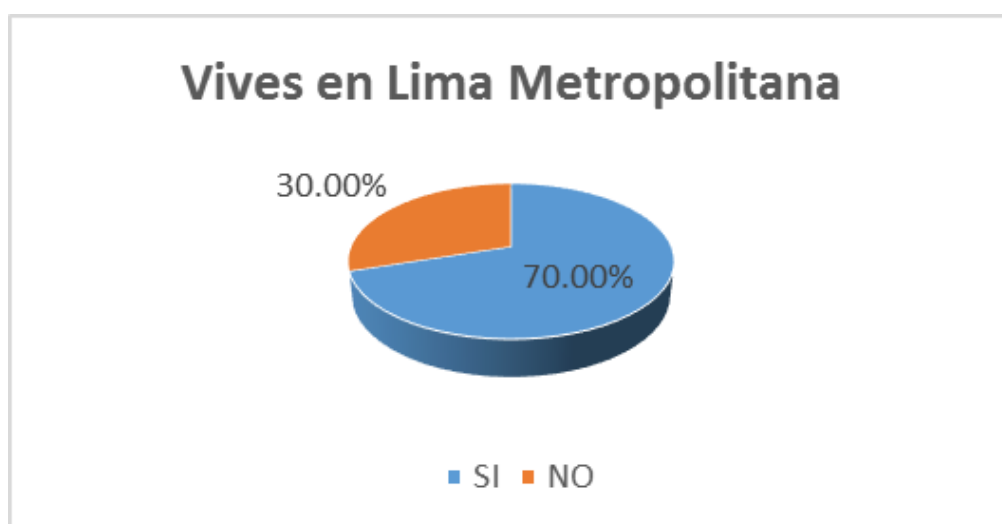
Por lo que el resultado del tamaño mínimo de la muestra según la fórmula es de 1,204 encuestas.

4.1.5 Resultados de la investigación

4.1.5.1 Análisis del resultado de la encuesta

La muestra trabajada corresponde a 1,500 encuestas de las 1,200 necesarias. A continuación se analiza el resultado de cada una de las preguntas enunciadas en el anexo adjunto y realizada mediante la herramienta SurveyMonkey.

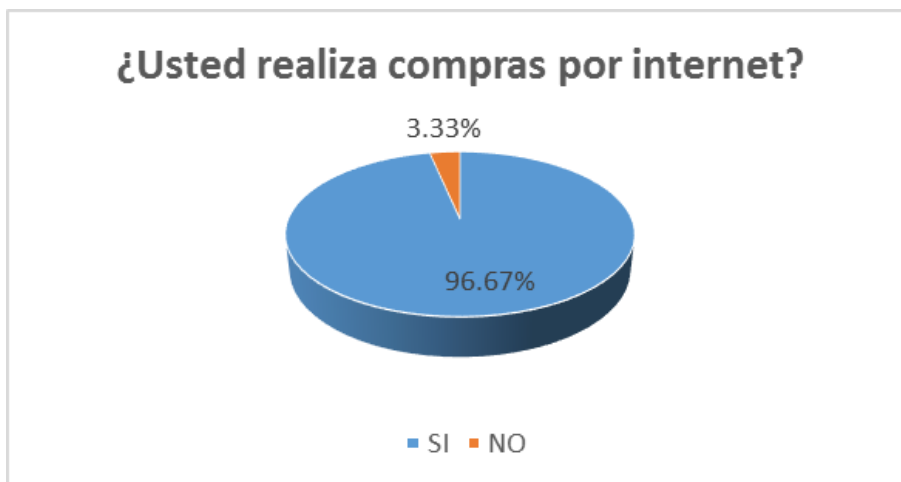
Gráfico 7: Viven el Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el mercado objetivo del Marketplace es Lima Metropolitana, se cuenta con 1,050 encuestados que pertenecen al mercado objetivo.

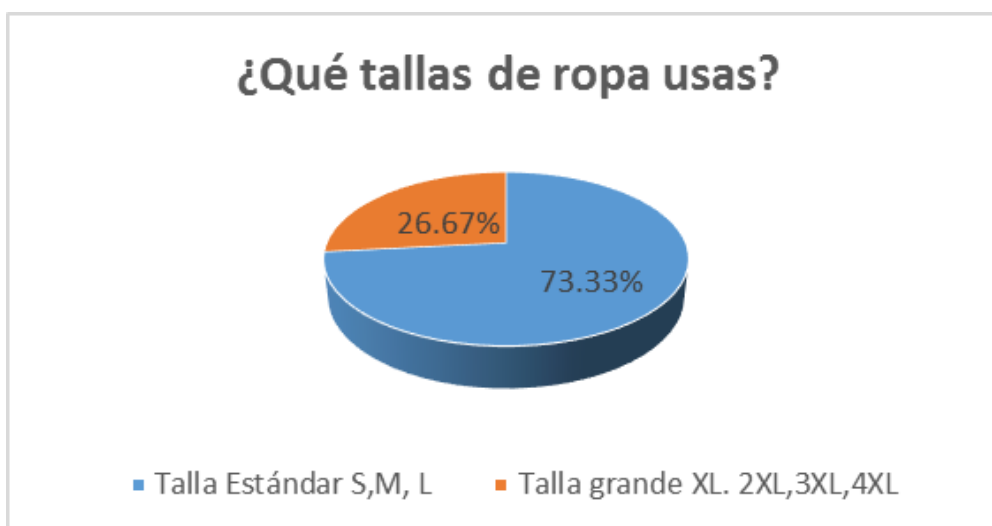
Gráfico 8: Compras por internet



Fuente: Elaboración propia.

Este dato es sumamente importante y alentador, porque muestra que un 96.67% realiza compras por internet, lo que permite al Marketplace ingresar con la seguridad de encontrar clientes predispuestos a realizar las compras online.

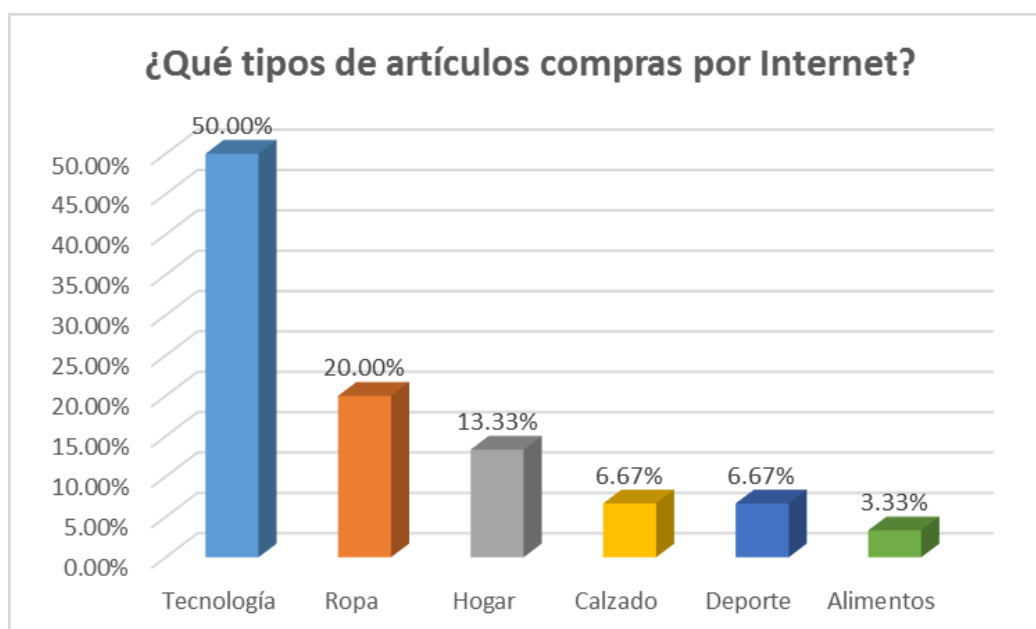
Gráfico 9: Tallas usadas



Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido de 26.67% de personas que requiere tallas grandes, es un porcentaje significativo, teniendo en cuenta que es un segmento desatendido, lo que es positivo para las proyecciones del Marketplace, resultado que se alinea con lo manifestado por el Instituto Nacional de Salud (INS) en una encuesta realizada a finales del 2019, dando a conocer que en el Perú más del 60% de adultos mayores de 15 años sufre de obesidad o sobrepeso, centrando a Lima como el departamento más representativo con el 64.7%.

Gráfico 10: Artículos comprados por internet



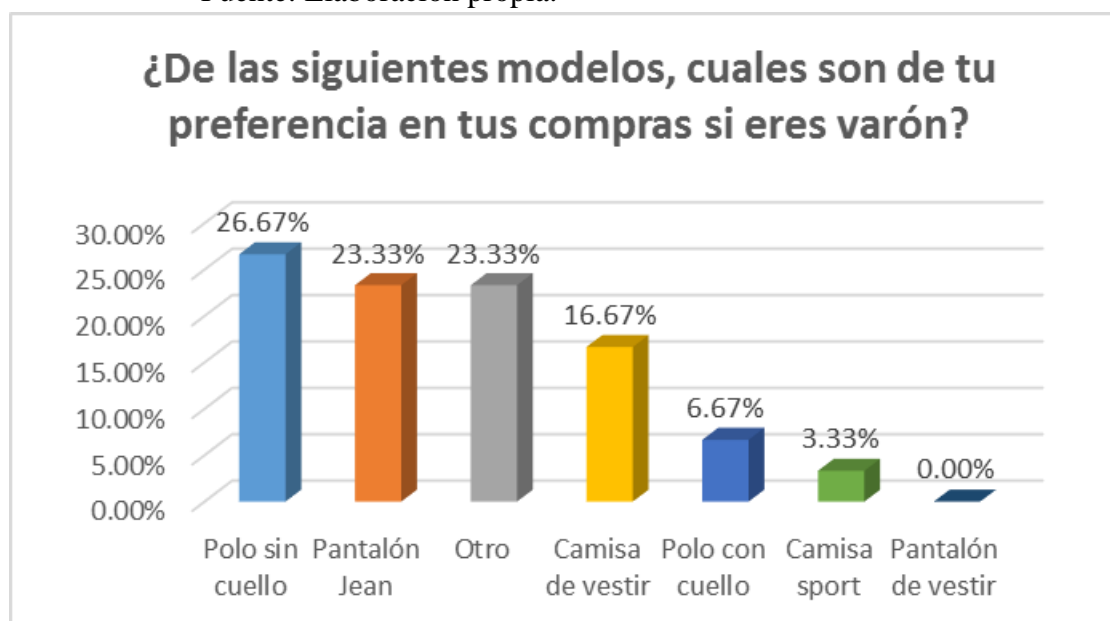
Tecnología	50.00%	750
Ropa	20.00%	300
Hogar	13.33%	200
Calzado	6.67%	100
Deporte	6.67%	100
Alimentos	3.33%	50
	100%	1500

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra que la categoría ropa se ubica en un segundo lugar con un 20%, lo que significa un gran potencial para incursionar, con un posible crecimiento originado por la coyuntura Covid19 y el riesgo al desplazamiento.

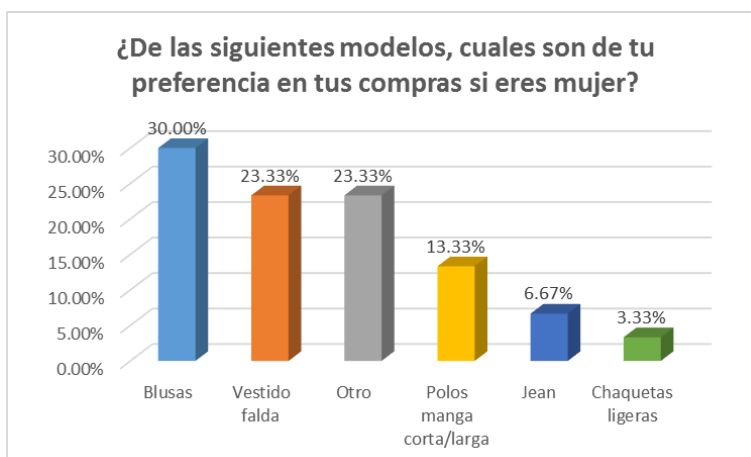
Gráfico 11: Modelos preferidos por varones

Fuente: Elaboración propia.



Con respecto a las preferencias de los varones, se ubican en primer lugar los polos sin cuello con un 26.67%, seguido del pantalón jean con 23.33%, lo cual es interesante y conveniente porque el polo es una prenda con alta disponibilidad de producción, propiciando mantener stock altos. Estos datos son de importancia para estructurar la parrilla de productos a ofertar y para el manejo de inventario de los proveedores del Marketplace, el cual se irá ajustando en el tiempo de manera dinámica con los cálculos predictivos de las tendencias en el comportamiento de la compra en la plataforma.

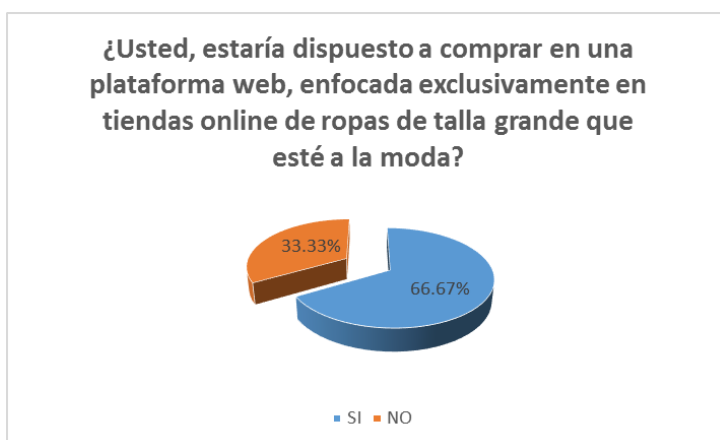
Gráfico 12: Modelos preferidos por mujeres



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las preferencias de las mujeres, se ubica en primer lugar las blusas con un 30% del total, prenda de mayor dificultad de producir que el polo masculino. Al igual que en el caso de los varones, estos datos son de importancia para estructurar la parrilla de productos a ofertar y para el manejo de inventarios de los proveedores del Marketplace, el cual se irá ajustando en el tiempo de manera dinámica con los cálculos predictivos de las tendencias en el comportamiento de la compra en la plataforma.

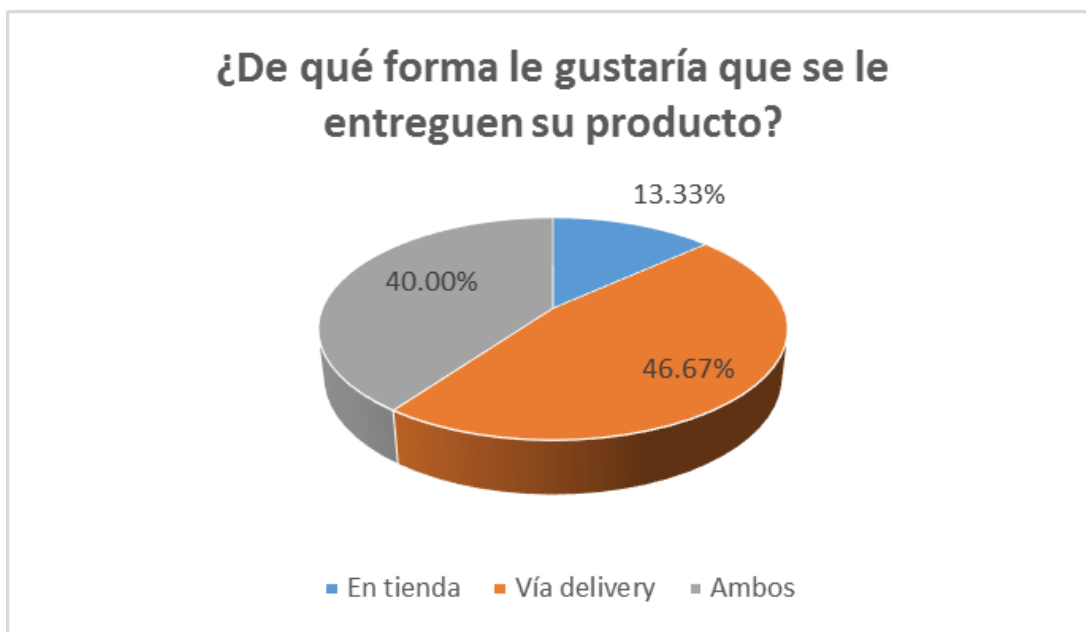
Gráfico 13: Comprar de plataforma web



Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente el resultado de esta pregunta es alentador, ya que un 66% compraría en una plataforma web enfocada en tallas grandes, lo que sigue sumando a la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

Gráfico 14: Forma de entrega de producto



Fuente: Elaboración propia.

En el resultado de la pregunta sobre la entrega, el delivery ocupa el primer lugar, seguida por la opción ambos, pero al llevar solamente las opciones, en tienda y vía delivery, se encuentra con un margen de preferencia muy representativo.

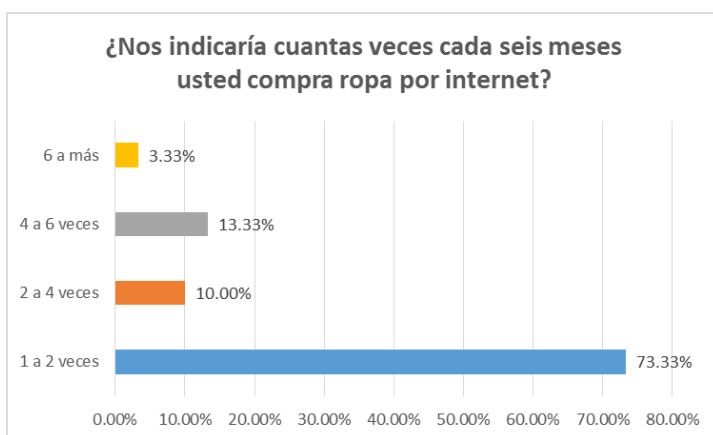
Gráfico 15: Forma de entrega del producto



Fuente: Elaboración propia.

Este resultado es importante porque absuelve una de las dudas en el Marketplace relacionado a evitar el delivery en la categoría ropa, por no tener las posibilidades de probarse la ropa antes de comprarla, característica que se aprecia en las tiendas físicas. Sin embargo, el resultado se alinea con las respuestas de los entrevistados y su preferencia de realizar todo el proceso online, es decir, desde la compra hasta la entrega, viendo el recojo en tienda como una rotura o falta de aprovechamiento del modelo.

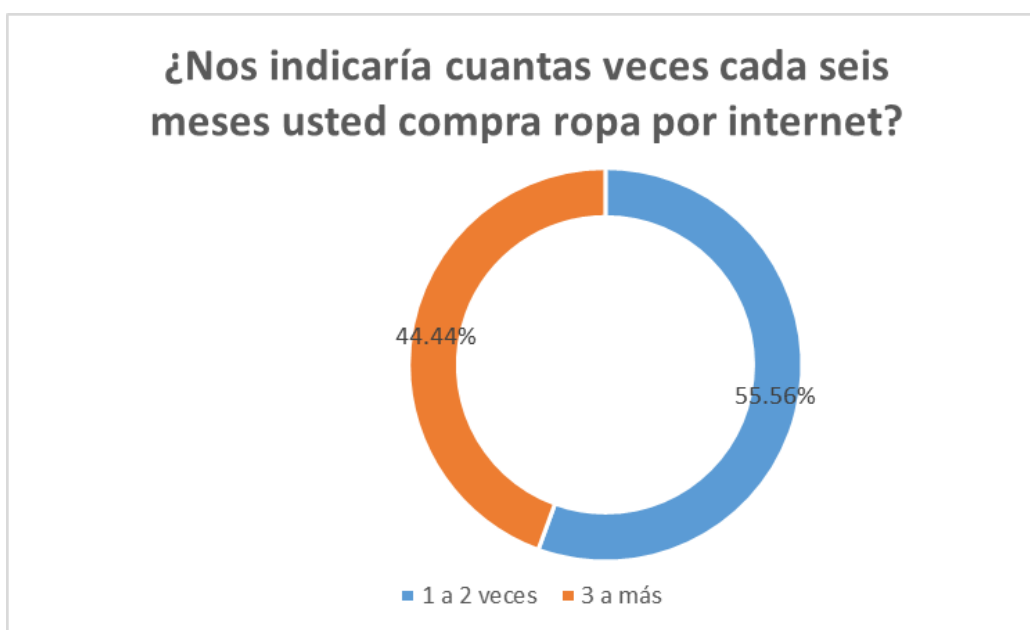
Gráfico 16: Frecuencia de compras



Fuente: Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que al menos 2 veces por semestre o 4 veces al año se realizaría la compra de un cliente. Sin embargo, se identificó que dentro de este grupo se encuentra los que no viven en Lima Metropolitana y los que no realizan compras por internet.

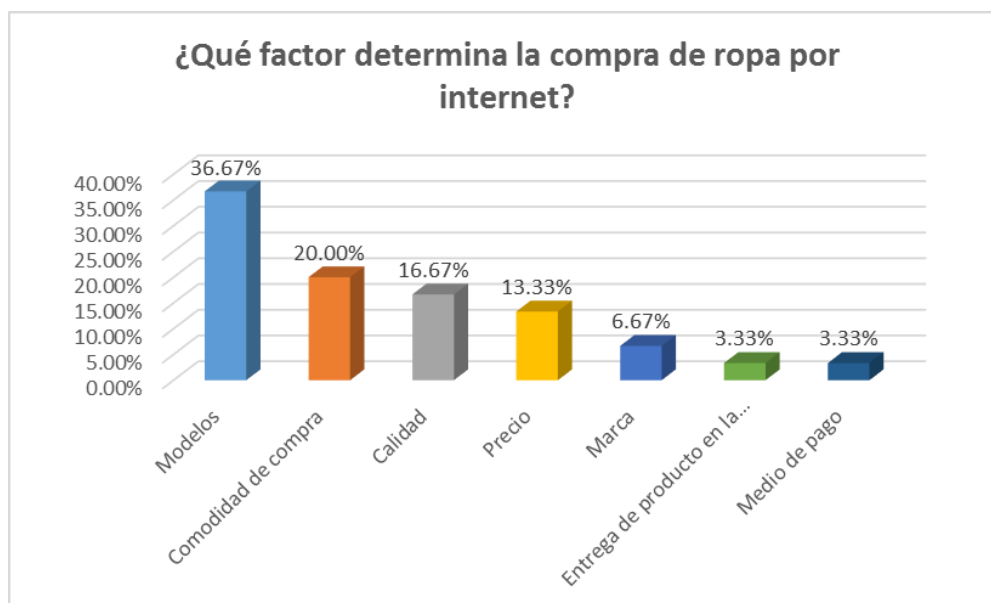
Gráfico 17: Frecuencia de compras agrupada



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico mostrado es el resultado de retirar a los que no viven en Lima Metropolitana y no realizan compras por internet, para finalmente agrupar los resultados en dos grupos, los que compran menos de 3 veces y los que compran de 3 a más veces por semestre, los cuales alcanzan casi un 45%.

Gráfico 18: Factor de compra por internet



Fuente: Elaboración propia.

El resultado muestra cómo los modelos ocupan el primer lugar en el factor de determinación de la compra, lo cual es importante para el Marketplace predictivo porque la inteligencia artificial desplegada en los algoritmos, permitirá ofrecer el modelo más adecuado al cliente, característica diferenciadora con otras posibles propuestas. Igualmente, se muestra en segundo lugar la comodidad de la compra, característica común dentro de las plataformas online, pero el adicional del Marketplace presentado que busca reducir el tiempo invertido en la compra, logrado gracias a algoritmo de comportamiento predictivo y personalizado de la compra del cliente. Finalmente, la calidad del producto y servicio, es la característica en la que se garantiza y ofrece la tranquilidad de solamente trabajar con proveedores con productos de calidad y participar en el monitoreo de todo el proceso, incluyendo la retroalimentación al final de la compra para evaluar tanto al proveedor como el servicio del realizado por el Marketplace.

4.1.5.2 Análisis del resultado de la entrevista a los proveedores

A continuación, se analiza el resultado de entrevistas realizadas con el formato colocado en la sección de los anexos, a Michelle Pérez Juan de Dios de confecciones Killary y a Jimmy Sánchez Pacheco del negocio Klu, especializado en diseño y estampados, ambos con locales en el emporio de Gamarra.

Aunque ninguno tiene una tienda virtual, colocan publicidad en sus redes sociales, Instagram y Facebook. Tampoco conocían el modelo de Marketplace, pero les interesó mucho la idea porque ambos dependen de la gran concurrencia de público en Gamarra, la cual por motivos de pandemia se afectó. Lo más interesante para ambos fue que no había ningún pago sino un porcentaje del precio por cada venta de la plataforma.

Afirmaron que valoran los beneficios como ofertar sus productos en la plataforma Marketplace, casi nula inversión, la exposición, la retroalimentación predictiva ofrecida para manejar su producción y la posibilidad de manejar un flujo constante.

Respecto a la realización del delivery por parte de ellos o el Marketplaces, todo dependía del que fuera más barato. Ambos proveedores ya están realizando envíos por su cuenta y no tienen ningún problema en seguir protocolos que el Marketplace establezca.

En relación al punto de asumir la tarifa de manejarle su marketing digital en la plataforma Marketplace, el proveedor de confecciones Killary estuvo de acuerdo pero el proveedor de estampado Power, prefirió gestionarlo directamente y mantener la cuota más baja.

4.1.5.3 Análisis del resultado de la entrevista al cliente

A continuación se analiza el resultado de entrevistas realizadas con el formato colocado en la sección de los anexos, a potenciales clientes: Martha Ivonne Díaz Jáuregui, Gustavo Seminario Paredes, Lucio Alejandro Tiznado Ferrer y Víctor Salirrosas Quispe. En el que se manifiesta un alineamiento con una necesidad vigente de contar con más opciones en talla grande, en donde la mayoría de clientes conocen menos de tres lugares en donde podría conseguir tallas grandes, pero difícilmente modelos, por lo que deben llevar lo que encuentren.

Consideran que la ropa es sumamente importante como factor de seguridad y comodidad en su día a día, por lo que mencionan que más importante que el precio es tener la posibilidad de escoger entre diversos modelos, poniendo la mujer más énfasis en la importancia de la imagen para el aumento en la confianza. En consecuencia, la idea de una plataforma en la que se consoliden más de diez proveedores con una gran variedad de modelos y con la sugerencia predictiva de las tendencias que podría adquirir, les resulto sumamente interesante y satisfactoria.

Debido a lo interesante de la entrevista realizada y punto de partida del proyecto realizado, se coloca en el anexo 9 el análisis de la entrevista realizada al cliente.

4.1.6 Mercado Meta y Segmentación de mercado

La segmentación del mercado permite identificar a los clientes potenciales, las cuales permite enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. Para ello se han considerado las siguientes variables de segmentación:

a. Geográfica:

En esta variable se consideró Lima Provincia y Callao, por ser el área metropolitana más grande, extensa y poblada del Perú, representando el 65% de los compradores digitales del Perú, de acuerdo al reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú, Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019.

El área metropolitana se encuentra conformada por los centros urbanos de las provincias de Lima (43 distritos) y Callao (7 distritos), la cual de acuerdo a La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEM) cuenta con una población de 11,046,220 habitantes en el 2020.

b. Demográfica:

Sexo: Hombres y mujeres. Se trabaja con ambos sexos.

Edad: 15 a 54 años

En la investigación exploratoria, de acuerdo con el informe del Consumidor del Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017- INEI -

Provincia de Lima, la composición porcentual por grupo etario de la población online de Perú es joven en su mayoría y oscila entre 15 a 54 años que representa el 60.90% del total. Esta información guarda relación con el resultado de la encuesta aplicada.

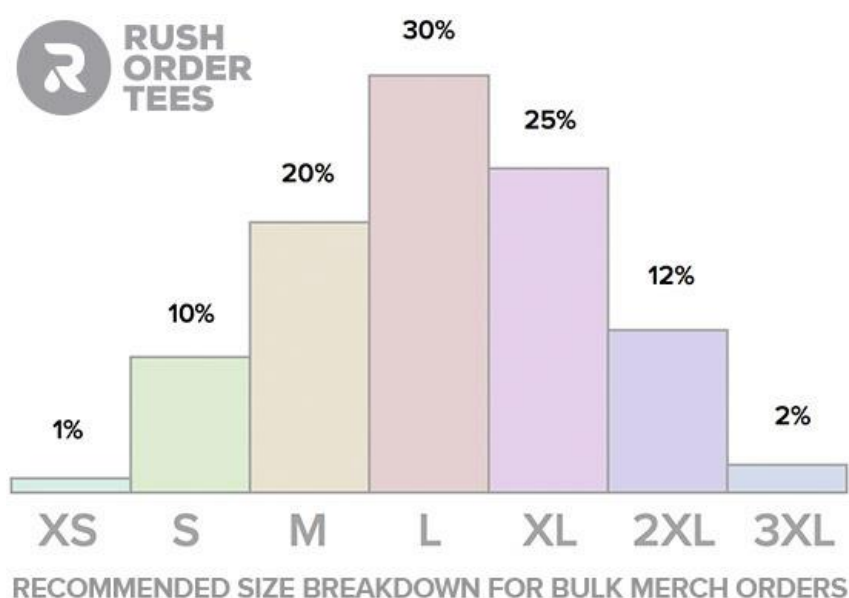
Índice de masa corporal

Se ha considerado a las personas con exceso de peso, para ello de acuerdo con el Informe “Perú: Enfermedades No transmisibles y transmisibles”, correspondiente al año 2019, del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, las personas de 15 a más años con exceso de peso en Lima Metropolitana es de 64,7%. El exceso de peso contiene las situaciones de sobrepeso y obesidad, que son acumulaciones de grasa excesiva que puede ser perjudicial para la salud, calculado del índice de masa corporal (IMC) que relaciona la talla con el peso, dividiendo el peso en kilogramos de una persona por el cuadrado de su talla expresado en metros (kg/m^2) y clasificándolo según su edad. No se considera la altura como factor debido a los datos de “Tallas medias de hombres y mujeres” publicado en la web de Datos Mundial.com, en donde Perú ocupa la parte inferior con un promedio de 1.66m para hombres y 1.54m en las mujeres.

La necesidad de uso de talla grande considerado se aplica a la población obesa (IMC 30 kg/m^2 o más), si bien es cierto el 64.70% de población con exceso de peso encontrado, contiene al grupo de sobrepeso, el cual no necesariamente todos usan talla grande, según el estudio "Prevalencia de

sobrepeso y obesidad en el Perú", realizado por la Revista Peruana de Ginecología y Obstetricia en el año 2017, se obtiene que la prevalencia de obesidad fue 28,3%, 25,5% en varones y 30,9% en mujeres, con una mayoría en áreas urbanas (31,5%) que en las rurales (18,9%), por lo que el factor asignado del mercado objetivo no debería ser mayor al 28.3%.

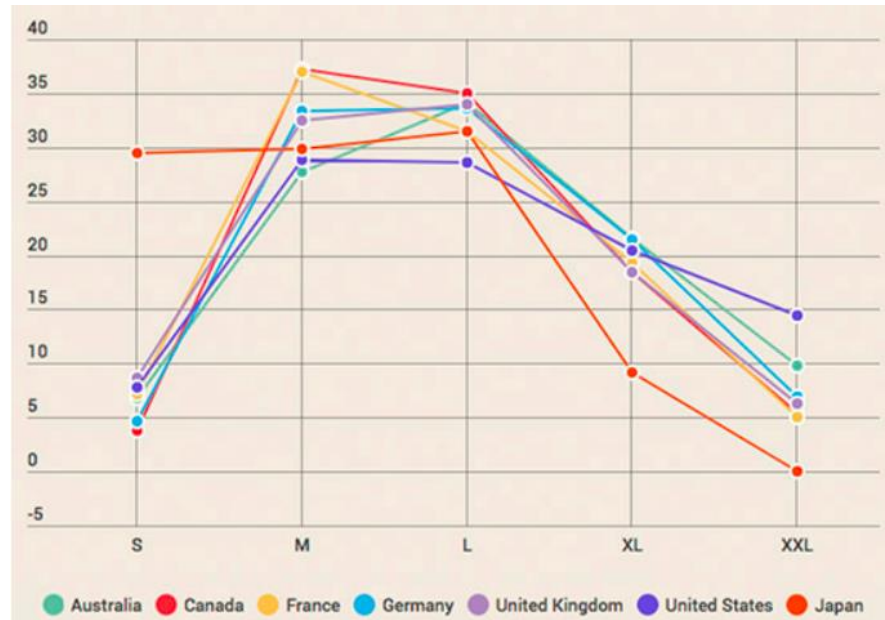
Figura 2: Indicadores de demanda



Fuente: Rush Order Tees

De acuerdo a la figura presentada se aprecia que la suma de los porcentajes de talla grade XL, 2XL y 3XL es de 39% de la venta.

Figura 3: Comparativo de demanda en algunos países



Fuente: Dizzyjam

Analizando la figura de Dizzyjam sobre las ventas, se encuentran escenarios de algunos mercados teniendo a Japón como el menor con 10% y USA con una demanda de 39% como el más alto, por lo que, se podría incorporar como restricción adicional el porcentaje promedio equivalente a 27% con respecto a las ventas por tallas en los diferentes países.

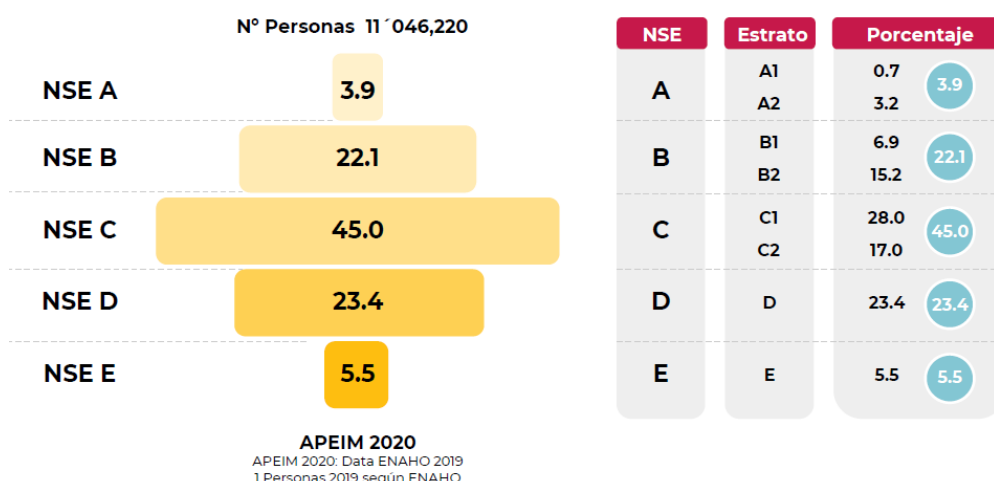
Finalmente, considerando las restricciones del factor de obesidad y los promedios de las ventas, se permite validar el factor a trabajar de 26.67%, proporcionado por la encuesta realizada, que surge de la pregunta relacionada al uso de talla grande.

c. Nivel Socio Económico: A2, B y C

En el estudio del Nivel Socio Económico del año 2020 de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, de acuerdo con el Perfil de Personas de 18 años a más en Lima Metropolitana.

Gráfico 19: NSE en porcentajes

Distribución de Personas según NSE 2020 Lima Metropolitana



Fuente: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Es por ello por lo que se trabajara con el NSE A2, B y C para la investigación de mercado para el cual representa el: 3.2 % para el NSE A2, 22.1% NSE B y 45.0% NSE C, con lo que se tendría una sumatoria de 70.3%.

d. Psicográfica: Estilo de vida modernas, sofisticado y progresista.

De acuerdo con el artículo de la página web especializada en commercenews.pe, en una entrevista a Enrique Bernal, Gerente de Operaciones en Arellano Marketing explica cómo se desarrolla la conducta

del consumidor online en el Perú, el perfil de las mujeres son modernas, independientes, y trabajadoras. Respecto a los hombres, son sofisticados, les gusta comprarse cosas de marca, etc. Por otro lado, están los “formalistas”, que son personas trabajadoras y están constantemente conectados a internet por el trabajo y también tienen acceso a diversos medios de pago.

Gráfico 20: Comprador por Internet según Estilos de Vida



Fuente: Estudio de Comercio Electrónico 2017

Por lo que, se encuentran personas de talla grande que les gusta vestir bien, compran por internet, buscan variedad de modelos antes decidir su compra y buscan seguridad de su compra al hacerlo por internet.

4.1.6.1 Tamaño de mercado universo

El mercado universo en la Población de Lima Metropolitana (Provincia de Lima más la Provincia Constitucional del Callao), es de 10,860'116 de

habitantes para el año 2021, de acuerdo con la proyección lineal de los datos obtenidos de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015 - Boletín Especial N° 18.

Tabla 10 Proyección de Lima Metropolitana al año 2026

Factor	Año					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Universo (Población)	10,860,116	11,018,732	11,177,347	11,335,963	11,494,579	11,653,194

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015 - Boletín Especial N° 18.

Proyección utilizando la regresión lineal.

Resumen

Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación	0.99886712
Coeficiente de determinación	0.99773551
R ² ajustado	0.99752965
Error típico	30737.0775
Observaciones	13

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Cuadrado medio	F	Valor crítico de F
Regresión	1	4.5789E+12	4.5789E+12	4846.61526	6.6702E-16
Residuos	11	1.0392E+10	944767934		
Total	12	4.5893E+12			

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	8005033.38	20122.1406	397.822157	3.1792E-24	7960744.85	8049321.92	7960744.85	8049321.92
1	158615.692	2278.38377	69.6176362	6.6702E-16	153601.003	163630.381	153601.003	163630.381

La función más simple para la relación entre dos variables es la FUNCIÓN

LINEAL

$$Y = a + b X$$

Calculando:

Año	x	y	Proyección de población
2003	1	8203998	
2004	2	8348081	
2005	3	8489669	
2006	4	8626603	
2007	5	8758889	
2008	6	8889774	
2010	7	9160384	
2011	8	9303788	
2012	9	9450585	
2013	10	9600114	
2014	11	9751717	
2015	12	9904727	
2016	13	10059784	
2017	14	10217351	Y=a+b(x)
2018	15		10384269
2019	16		10542884
2020	17		10701500
2021	18		10860116
2022	19		11018732
2023	20		11177347
2024	21		11335963
2025	22		11494579
2026	23		11653194

4.1.6.2 Tamaño de mercado potencial

Para hallar el mercado potencial, se han considerado las variables de segmentación Geográfica, demográfica, exceso de peso y Nivel Socioeconómico que se encuentran detalladas en el ítem 4.1.2, variables que fueron las más destacadas en las entrevistas, encuestas y en las fuentes

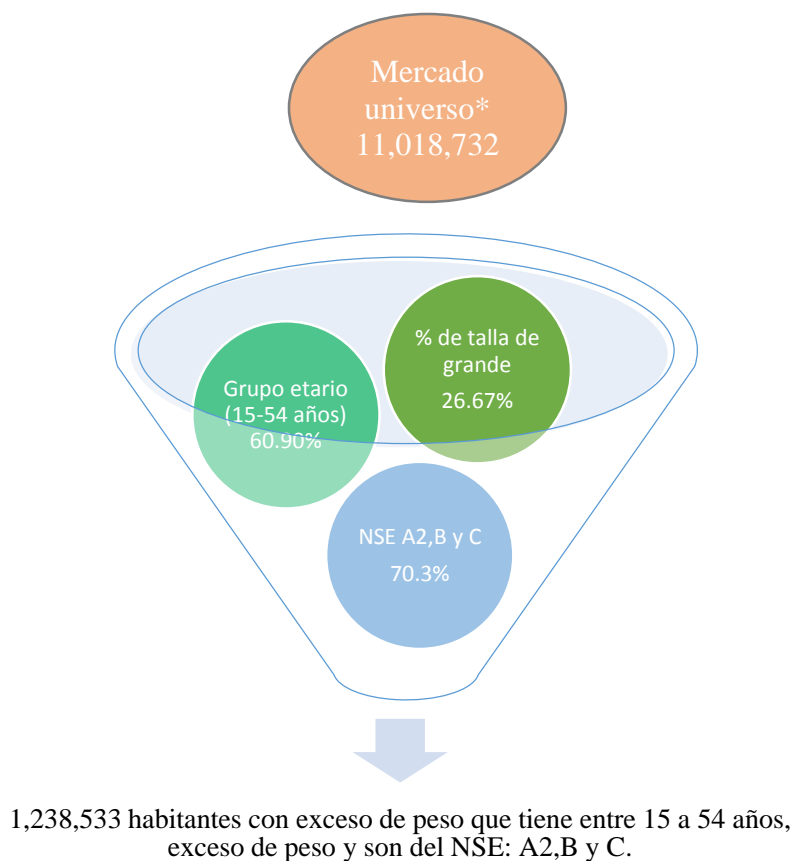
secundarias. De acuerdo con los estudios en 2015, llevados a cabo por la tienda de retail ModCloth, especializado en tallas grandes, nos menciona en el enlace <https://www.marketwatch.com/story/modcloth-says-60-of-plus-size-women-are-embarrassed-to-shop-separately-2015-10-08>, que casi tres cuartas partes de los encuestados (72%) dijeron que es difícil encontrar ropa que le quede bien, con un 79% que ignora las necesidades de las mujeres de talla grande.

Por lo que, cuantificando el mercado potencial se considera lo siguiente:

Población de Lima:

11,018,732

Gráfico 21: Cuantificación del Mercado Potencial

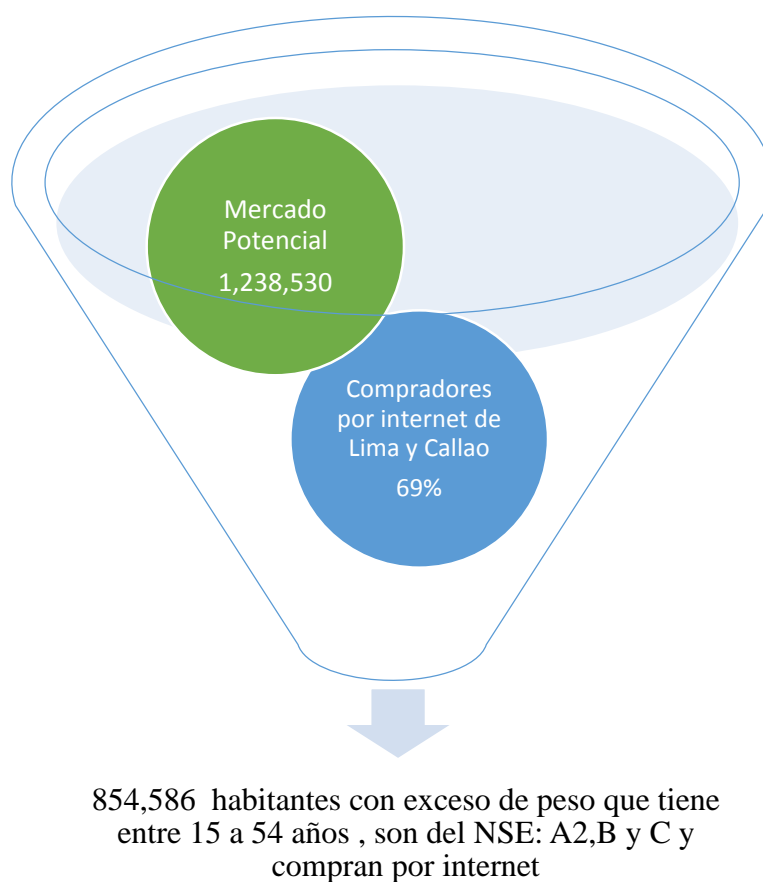


Fuente: Elaboración propia. *Año 2022

4.1.6.3 Tamaño del mercado disponible

Para determinar el mercado disponible, según el estudio Compra Online, de GfK, publicado en el Diario Gestión en el año 2018, de acuerdo al perfil de los interesados los compradores online que han comprado por internet en los últimos 3 meses es el 69% en Lima metropolitana.

Gráfico 22: Cuantificación del Mercado Disponible

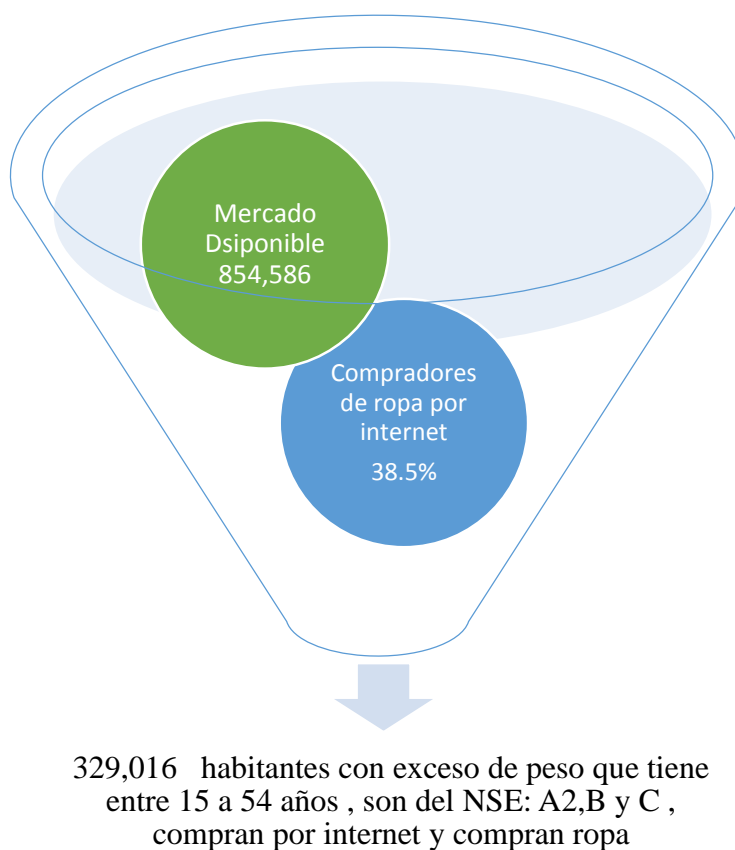


Fuente: Elaboración propia.

4.1.6.4 Tamaño del mercado efectivo

De acuerdo con el estudio "Hábitos de Consumo Online en el Perú 2019" de ISIL, realizado en Lima Metropolitana y Callao en el año 2019, se establece que dentro de los productos y servicios más comprados por limeños vía web, el 38.5% compra prendas de vestir. Este estudio se hizo a población residente en Lima entre los 18 y 65 años.

Gráfico 23: Cuantificación del Mercado Efectivo

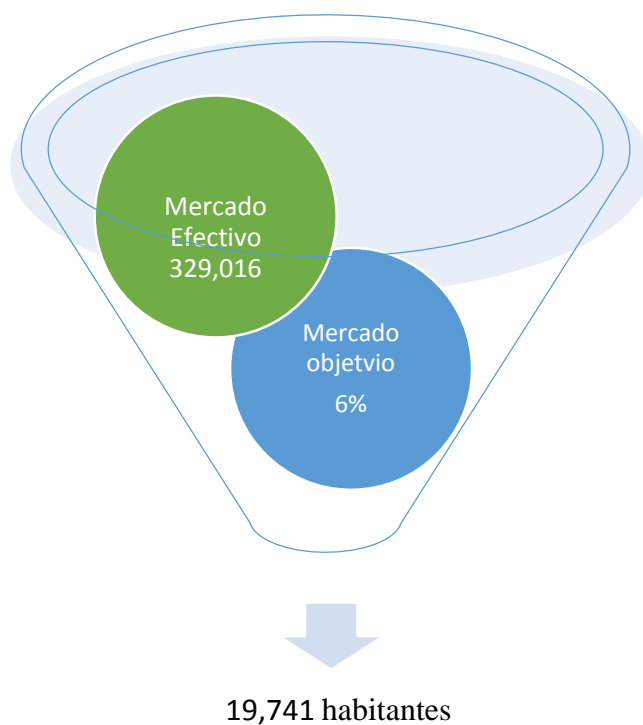


Fuente: Elaboración propia.

4.1.6.5 Tamaño del mercado objetivo

A partir del 2010, se ha tenido un crecimiento de compras por internet en Lima Metropolitana, Callao y el resto del Perú, así como la intención de compra de volver a comprar por segunda vez. También se evidencia que la mayor transacción en línea ocurre en portales de compra que representa el 60% de acuerdo con el estudio de ISIL y potenciado en el año 2020 por el Covid19. Por ello para el inicio del primer año se proyecta una participación del 2% como mercado objetivo, participación establecida de acuerdo al capital social disponible para el presente proyecto. Considerando un crecimiento porcentual en 3% para los siguientes cinco años.

Gráfico 24: Cuantificación del Mercado Objetivo



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla siguiente se aprecia como la proyección de la participación de mercado en el rango del 6% al 18% se hace atractivo y factible.

Tabla 11: Mercado Objetivo asignación de porcentaje

	Factor	Año				
		2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Universo (Población)	100%	11,018,732	11,177,347	11,335,963	11,494,579	11,653,194
Mercado Potencial	11.2%	1,238,530	1,256,359	1,274,188	1,292,017	1,309,845
Mercado Disponible	69.0%	854,586	866,888	879,190	891,491	903,793
Mercado Efectivo	38.5%	329,016	333,752	338,488	343,224	347,960
Mercado Objetivo	6%,9%,12%,15% y 18%	19,741	30,038	40,619	51,484	62,633

Fuente: Elaboración propia.

4.1.7 Estimación de la demanda

De acuerdo con el estudio El Consumidor Peruano: Digitalmente Multiplataforma y Cross-Media del año 2019, la mayor composición de audiencia de compradores online es masculina con 56.2%, mientras que 43.8% son mujeres.

Tabla 12: Estimación de la demanda en unidades

	Factor	Año				
		2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Universo (Población)	100%	11,018,732	11,177,347	11,335,963	11,494,579	11,653,194
Mercado Potencial	11.2%	1,238,530	1,256,359	1,274,188	1,292,017	1,309,845
Mercado Disponible	69.0%	854,586	866,888	879,190	891,491	903,793
Mercado Efectivo	38.5%	329,016	333,752	338,488	343,224	347,960
Mercado Objetivo	6%,9%,12%,15% y 18%	19,741	30,038	40,619	51,484	62,633
Hombres	56.2%	11,094.41	16,881.17	22,827.63	28,933.80	35,199.68
Mujeres	43.8%	8,646.53	13,156.50	17,790.93	22,549.83	27,433.20
Total		19,741	30,038	40,619	51,484	62,633
Hombres Frec. Com.	4.30	47,706	72,589	98,159	124,415	151,359
Mujeres Frec. Com.	7.50	64,849	98,674	133,432	169,124	205,749
Unidades demandadas Total		112,555	171,263	231,591	293,539	357,108

Fuente: Elaboración propia.

El plan de ventas se está considerando de acuerdo al mercado objetivo, el precio del ticket promedio de compra ropa, además de la frecuencia de compra de hogares de ropa, de acuerdo al estudio de Kantar Worldpanel (KWP), publicado el diario Gestión el año 2019, en su artículo “Hogares gastan al año más en ropa de mujer que en la de niños” se establece que la frecuencia de compra de hombres es de 4.3 veces al año, mientras que las mujeres es 7.5 veces al año, lo cual guarda relación con los resultados de las encuestas realizadas, por lo que se puede inferir el mismo comportamiento de compra del cliente en el medio Online.

De acuerdo a esta información se procede a proyectar la demanda de ropa de talla grande anualmente.

Tabla 13: Proyección demanda

	Factor	Año				
		2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Universo (Población)	100%	11,018,732	11,177,347	11,335,963	11,494,579	11,653,194
Mercado Potencial	11.2%	1,238,530	1,256,359	1,274,188	1,292,017	1,309,845
Mercado Disponible	69.0%	854,586	866,888	879,190	891,491	903,793
Mercado Efectivo	38.5%	329,016	333,752	338,488	343,224	347,960
Mercado Objetivo	6%,9%,12%,15% y 18%	19,741	30,038	40,619	51,484	62,633
Hombres	56.2%	11,094.41	16,881.17	22,827.63	28,933.80	35,199.68
Mujeres	43.8%	8,646.53	13,156.50	17,790.93	22,549.83	27,433.20
Total		19,741	30,038	40,619	51,484	62,633

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Demanda potencial

Concepto	Factor	Año				
		2022	2023	2024	2025	2026
Frecue. Compr. Hombres	4.30	47706	72589	98159	124415	151359
Frecue. Compr. Mujeres	7.50	64849	98674	133432	169124	205749
Unidades demandas		112,555	171,263	231,591	293,539	357,108

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Investigación del Consumidor

4.2.1 Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

El principal problema es la ausencia de lugares donde vendan tallas grandes sin variedad y sin moda, manifestado en la encuesta, complementado en las entrevistas con lugares específicos usuales de compra como Saga o Ripley, pero resignando la variedad y compras en el extranjero para los que tienen acceso, sembrando una necesidad en especial para las mujeres y hombres activos quienes les gusta verse y sentirse bien, trabajadores que se preocupan por la imagen que proyectan y siempre buscan estar a la

moda, lo cual en el mercado les es difícil de encontrar, teniendo que buscar en el extranjero, pero con impacto en los precios y la calidad.

Esta necesidad está reflejada en la percepción que el mercado puede ofrecer con respecto a la variedad de modelos en tallas grandes, consideradas poco variada en su mayoría con 63%, encontrando también la percepción de que el mercado actual es variado con un porcentaje de 18%. Esta diferencia de percepciones es amplia y permite confirmar la insatisfacción del público objetivo frente a la oferta de ropa en tallas grandes, mencionado en “Diseño y comercialización de prendas de vestir en tallas grandes para mujeres jóvenes adultas” – PUCP, Lima, 16 de diciembre del 2016. Adicionalmente, se ha identificado que en el mercado de Lima metropolitana la oferta de ropa masculina plus size para hombres es reducida según “El plan de negocios de Confección y Comercialización de Ropa Masculina Plus Size” – ESAN, Lima, 12 de setiembre del 2019.

Finalmente, la insatisfacción del público objetivo se ubicaría dentro de la pirámide de Maslow en las necesidades de estima, por un lado por la necesidad del respeto a uno mismo, auto comprensión y confianza, mientras que por otro lado lo relacionado al respeto de las demás personas, atención, reconocimiento y dignidad. La carencia de esta necesidad podría reflejarse en una baja autoestima y complejo de inferioridad, la cual será una variable para las herramientas inteligentes de identificación de prospectos de clientes.

4.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

De acuerdo a las etapas del proceso de decisión de compra, se menciona que el reconocimiento de la necesidad es latente y real, ya que hay un grupo de personas que necesitan prendas de talla grande y no encuentran en el mercado muchas opciones para elegir, por lo que puede suplir esa necesidad vigente, ofreciendo variedad y la posibilidad de personalizar los modelos.

La búsqueda de información no es de mucha ayuda, ya que en la búsqueda y análisis de las posibles competencias en setiembre del 2020, solamente se identificaron un par de avisos simples en Instagram, por lo que la propuesta es una plataforma actualizada, dinámica y de mucho tráfico que logra que ya no busquen en ningún otro lado.

Debido a que en el mercado hay muy pocas alternativas, este punto será un enorme diferenciador para la propuesta.

En la decisión de compra la plataforma es muy amigable y sencilla, con un gran soporte para absolver cualquier dificultad, dejando una gran experiencia en el servicio, para finalizar con ofertas o descuentos para los clientes que ya han realizados compras en la plataforma.

Así que para un cliente los pasos a seguir serían los siguientes:

- El principal factor en el proceso de decisión centra la necesidad de encontrar su talla pero con estilo personalizado, encontrando una prenda que llene sus expectativas, por lo que la propuesta de valor no es solamente darle una talla difícil de conseguir y de calidad, el principal diferenciador es el uso de la tecnología para ofrecer al comprador opciones personalizadas y una excelente experiencia, por lo que la etapa de reconocer la necesidad, ya es existente.
- Luego de identificar la necesidad, el consumidor buscará de manera presencial la tienda de ropa cercana, centros comerciales y Gamarra, en los que de acuerdo a lo mencionado en las entrevista no es satisfecha adecuadamente la necesidad. Por el lado Online, la búsqueda de la información será en los navegadores de Google, Microsoft y Apple, ingresando a Marketplace, Ecommerce, Instagram, Facebook y las diversas redes sociales que podrían ser guía de alguna URL o lugar de compra Online, por lo que es necesario estar siempre a la vista, en este punto la publicidad será inteligente y focalizada, mediante la aplicación de Bigdata y el análisis de su comportamiento, gracias al aprovechamiento tecnológico. Al evaluar las alternativas y hacer un balance por parte del consumidor, las opciones personalizadas harán la diferencia. Un factor importante y en crecimiento es el manejo de las recomendaciones, el cual es la boca a boca, los foros o los Influencers, por lo que el trabajo e inversión en Influencers es algo indispensable.
- Llegando a la decisión de compra, en donde las opciones presentadas serán validadas con opiniones de personas influyentes, por lo que la

presencia en auspiciadores e Influencer y comentarios en los foros ayudaran enormemente.

- Finalmente, una vez adquirido el producto, la experiencia de compra, la satisfacción o la insatisfacción del producto determinarán que se repita el acto de compra, por lo que el enfoque se da en una excelente experiencia de compra y la calidad del producto, a través de estándares que los proveedores deben cumplir para poder ofertar en la plataforma, la cual será medida con cuestionarios cortos para la retroalimentación del servicio.

4.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor

Entre los factores encontrados se menciona, la motivación, personalidad, percepción, actitudes, culturales, la clase social, los grupos de referencia y la familia. Sin embargo, debido a la falta de oferta existente en el mercado nacional es importante figurar en vitrina con excelentes propuestas con el cual se logra satisfacer una necesidad vigente, a través de precios adecuados, prendas de calidad, buena experiencia de compra, ofertas y promociones.

Para este plan de negocio se tiene que considerar también factores que influyen en los consumidores para comprar online, de acuerdo a la web especializada de Expertos en Negocios Online, publicado en 2021 en el artículo el consumidor Online, el perfil de consumidor en Internet para ello se tiene los siguientes factores:

- Descuentos, ofertas y promociones
- La relación calidad-precio-producto
- Los Productos y su calidad
- Selección de productos
- Fidelización de clientes
- La excelente atención al cliente
- Confianza en la marca

4.2.4 Posicionamiento de marca

El posicionamiento de la marca se basará en la oferta agregada y variada en un solo sitio web, pudiendo tener acceso a varios Vendors con sus diferentes propuestas de modelos. Los algoritmos de inteligencia artificial permitirán la reducción de tiempos con la gestión predictiva de la plataforma, mostrando sugerencias con las tendencias de la moda y preferencias de compra, surgidas del comportamiento del cliente en el Marketplace. Finalmente la garantía y seguridad durante el proceso, permite generar la tranquilidad en los pagos, la recepción de la mercadería y la calidad del producto.

4.3 Mezcla de Marketing

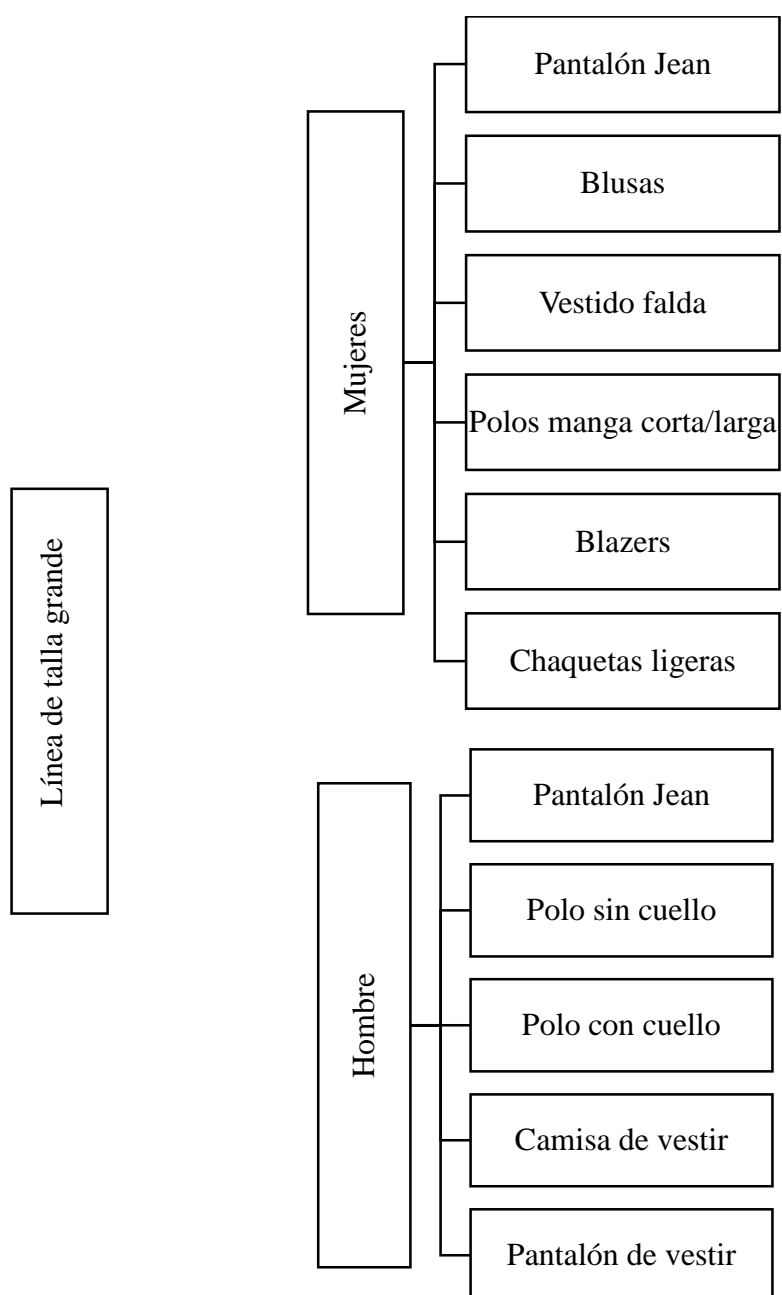
4.3.1 Estrategia de producto y marca

Un Marketplace de intermediación entre empresas vendedoras de ropa talla grande para hombres y mujeres y clientes de Lima metropolitana, se trata de una plataforma que se brindará, mediante una página web responsive, aplicación para las plataformas iOS y Android.

Los productos marcarán la tendencia actual con calidad, los algoritmos de inteligencia artificial trasladaran las necesidades y gustos del público objetivo, alineados con las tendencias de moda que se dan en el mundo, ofreciendo productos novedosos e interesantes con altos estándares de la calidad. La calidad en la confección de los proveedores será controlado por los estándares y protocolos de calidad establecidos como requisitos en la plataforma, para los complementos podrán ser importados de proveedores en China. Respecto a la línea de producto, se ofrece líneas de ropa casual y formal como pantalones, camisas, vestidos, faldas y blusas, en tallas grandes como XL y XXL.

La estrategia de diferenciación en el servicio está basada en ser el primer marketplace exclusivo de ropa de talla grande para hombres y mujeres, en el cual los clientes podrán acceder a visualizar los diferentes diseños, tallas, colores y precios. Asimismo, se contará con diferentes medios de pago y el envío de los pedidos se realizará vía delivery por cada empresa al inicio y posteriormente será asumido por la empresa. En la plataforma se ofrecerá líneas de ropa casual y formal para hombres y mujeres.

Gráfico 25: Línea de talla grande



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Estrategia de precio: valor en el mercado

La estrategia de precio estará asociado a la calidad y diseño del producto de las Mypes que estarán en el Marketplace para aumentar el volumen de ventas y su participación de mercado de las empresas de ropa de talla grande, siempre en función al análisis del mercado, de acuerdo a las ofertas y descuentos, al precio que determinan los proveedores, el poder adquisitivo del nivel económico A2, B, C y el establecimiento de los márgenes de ganancia.

Con respecto a la forma de Pago, las compras son por la web con pagos con tarjetas Visa o MasterCard y descuentos para los clientes con mayor cantidad de compras, buscando la fidelización. En la siguiente tabla, se presenta los precios promedios que ofrece la competencia directa sobre productos y modelos de similares características:

Tabla 15: Tiendas virtuales

	Tiendas virtuales			
	angelaandrea.com.pe	vestidosparagorditas.com	bigpandaclothing.com	jrshoppropaparagorditos
Prendas de damas				
Pantalón				
Jean			118	149
Polo sin cuello			69	55
Polo con cuello			115	59
Camisa de vestir			139	-
Pantalón de vestir			150	129
Camisa sport			129	95

Prendas hombres		
Blusas	60	85
Vestido falda	60	85
Polos manga corta/larga	75	75
Chaquetas ligeras	-	129
Jean	80	135

Fuente: Elaboración propia.

Nota: se consideran los siguientes precios promedio para la ropa de talla grande de tiendas virtuales.

Se considera también la publicación del estudio elaborado por la consultora Kantar Worldpane en el diario la Republica el 02 Feb 2019, en donde se especifica que, en el caso de ropa, el ticket promedio por compra es de S/ 65, indica Ricardo Oie, gerente de Expert Solution de KWP.

Con relación al enfoque de estrategias de precio para las empresas vendedoras de ropa de talla grande para hombres y mujeres, la estructura de comisión que se cobrará es de 15%, esto en base al promedio de páginas de Marketplace como Juntoz.com y también consultando a empresas. Esta comisión se reparte de la siguiente manera.

- 10.0 % aproximadamente ganancia de E-size large
- 4.2 % + \$ 0.30 Pasarela de pago

4.3.3 Estrategia de distribución y canales

El Marketplace es el intermediario que garantizará la veracidad y seguridad de la operación de compra, conectando al productor con el cliente de una forma productiva, ofreciéndole al productor la visibilidad y una cantidad significativa de clientes con la necesidad de comprar su producto.

El producto será distribuido por medio del delivery del proveedor, pero bajo un monitoreo del marketplace, certificando la llegada y satisfacción del cliente por una encuesta al final del proceso de entrega. Es decir, debido a que las prendas serán entregadas directamente por los respectivos proveedores, pero bajo los estándares del modelo de negocio, será necesario el monitoreo contante para mantener la calidad y los tiempos del servicio. Sin embargo, si bien es cierto por ahora no se realiza la entrega del producto, es una posibilidad en una segunda etapa, con el objetivo de seguir mejorando la calidad del servicio. Dado esto nos llevó a plantearnos tres escenarios, el primero con la contratación de uno o varios operadores logísticos que se encarguen de administrarlo y enviarlo, pudiendo ser la más sencilla pero la más cara, el segundo escenario contratando un servicio de envío o delivery y el tercer escenario sería tener personal propio para hacer el delivery, quedando el segundo escenario como el más viable, pero siempre sumado a un sistema de gestión de transporte que permitiría administrar y optimizar las operaciones de transporte con eficiencia, reducción de costos, información en tiempo real y actualización de los procesos, que utilizando sistemas inteligentes apoyarían en la toma de decisiones informada con la elaboración de estrategias más eficaces y que culminarían en una mejor atención al cliente. Por

ejemplo, el sistema permitiría: Planificar las rutas de manera más eficiente, ejecutar las operaciones de forma más fácil, rastrear la flota en tiempo real y reportes personalizados con pronósticos estadísticos. Por ahora los tiempos van en relación a la opción elegida, en donde se establecen tiempos máximos de entrega, pero la consideración es llegar dos días antes del plazo máximo, para lo cual los tiempos propuestos serían de entrega en un máximo de 2 días.

4.3.4 Estrategia de comunicación integral

Las estrategias de comunicación y promoción se enfocan principalmente en las Redes sociales, Instagram, Facebook, Influencer, Página Web y foros relacionados detectados por las herramientas inteligentes a los clientes potenciales y mostrando el Marketplace como la solución a los problemas. Apoyándose a través de convenios, alianzas y canjes con los Vendors, uso de Influencers, campañas de mailing masivos y el boca a boca de los clientes satisfechos, se trabajará las bases de datos de cliente conseguidas por las herramientas inteligentes.

Logrando lovemarks, a través del intercambio de experiencias, con propuestas renovadas y declaraciones claras sobre la importancia de lo realizado. También las ventajas de ahorrar dinero al no tener que trasladarse hasta una tienda física, en especial bajo esta coyuntura.

La plataforma dará a conocer los productos, sus características, sugerencias y los simuladores mostrarán que tan bien se pueden ver, siempre actualizada,

amigable, renovada y dinámica, con contenidos atrayentes y excelente navegabilidad, mostrando una plataforma con todos los gadget tecnológicos que facilitaran la vida a los clientes, permitiendo ser más productivo su tiempo y fortaleciendo la relación con el cliente con las promociones que en automático se le harán llegar.

La tecnología consolidará una base de datos muy importante para los envíos de e-mail, con información de nuevos productos, promociones y descuentos. A través de campañas de captura de datos con incentivo para captar los principales datos del cliente, con campañas comerciales como en el día de los enamorados, día de la madre, día del padre, navidad, con campañas especiales de Black Friday y Cyber days, campañas personalizadas por cumpleaños.

Un excelente contenido con continuas estrategias de Feedback de las redes sociales, el uso de Influencers para aumentar la credibilidad y confianza en la marca y una adecuada estrategia de SEO (Search Engine Optimization), posicionándonos en las primeras puestos cuando un usuario busque la plataforma y sus productos.

Acciones en medios digitales en donde se considera invertir son:

- Los posicionamientos web tanto orgánicos como pagados a través de Google Adwords.
- Inversión en generar un gran tráfico web explotando las redes de Instagram, Facebook y Youtube.

- Se otorgarán cupones, promociones y descuentos focalizado a clientes seleccionados por la IA.
- Campañas de captura de datos, ofrecer incentivo en su captación para una posterior campaña de mailing.
- Campañas de e-mail marketing bien dirigidas y de gran impacto, como las campañas especiales o específicas del sector e-commerce como Cyber Monday, Black Friday, Cyber days, navidad, campañas personalizadas por cumpleaños o aniversario.
- Para la fidelización se realizarán acciones de envío de mailings con cupones de descuento para poder incentivar a la recompra.

Alianzas estratégicas con los proveedores, trabajando en conjunto tanto con los minoristas y mayoristas interesados en promocionar sus productos en la plataforma.

Respecto al modelo de usabilidad, que permita un fácil manejo, vistosidad y mantenga el estándar de las grandes plataformas de Marketplace en Sudamérica y en el mundo, para reducir la curva de aprendizaje.

Figura 4: The World's Top Online Marketplaces 2020
South America

#	Type	Name	Region/Country	Product Category	Visits/month
1		Mercado Libre	South America	General	519.8M
2		Americanas	Brazil	General	133.8M
3		Amazon	Global	General	56.6M
4		AliExpress	Global	General	39.2M
5		Casas Bahia	Brazil	General	36.2M
6		Submarino	Brazil	General	33.1M
7		Dafiti	South America	Fashion	30.4M
8		Extra	Brazil	General	16.9M
9		Linio	South America	General	11.6M
10		Wish	Global	General	9.7M
11		Privalia	Brazil, Mexico, Italy, Spain	Fashion	2.7M
12		Shopee	Southeast Asia	General	1.6M
13		Farfetch	Global	Fashion	1.4M

Fuentes: The World's Top Online Marketplaces 2020 By Kate Merton.

Y por el lado de los Marketplace de moda en el mundo se presenta entre los mejores:

Figura 5: Fashion online Marketplaces

Fashion online marketplaces

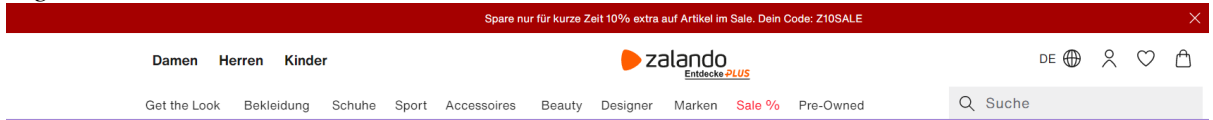
#	Type	Name	Region/Country	Visits/month
1		Zalando	Europe	119.0M
2		ASOS	Global	76.3M
3		Myntra	India	48.0M
4		Poshmark	USA	41.8M
5		Dafiti	South America	30.5M
6		Farfetch	Global	23.6M
7		Lamoda	Russia	16.1M
8		Privalia	Brazil, Mexico, Italy, Spain	9.8M
9		Zalora	Southeast Asia	9.2M
10		Spartoo	Europe	7.9M
11		TheRealReal	USA	6.5M
12		The Iconic	Australia, New Zealand	6.1M
13		Grailed	USA, Canada	6.1M
14		Depop	Global	5.8M

Fuentes: The World's Top Online Marketplaces 2020 By Kate Merton

Analizando los principales MarketPlace líderes en el sector, región y mundo, se mantienen un estándar de tres áreas en la página web, el encabezado, contenido y pie de página.

Área de encabezado

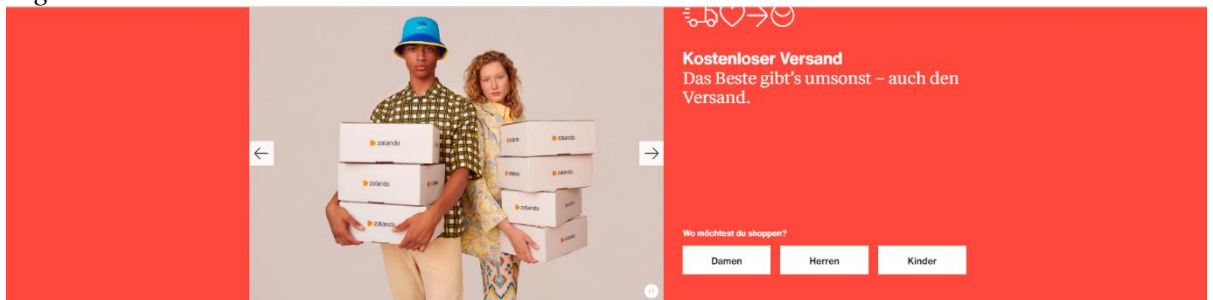
Figura 6: Encabezado



Fuentes: <https://www.zalando.de/>

Área de contenido

Figura 7: Contenido



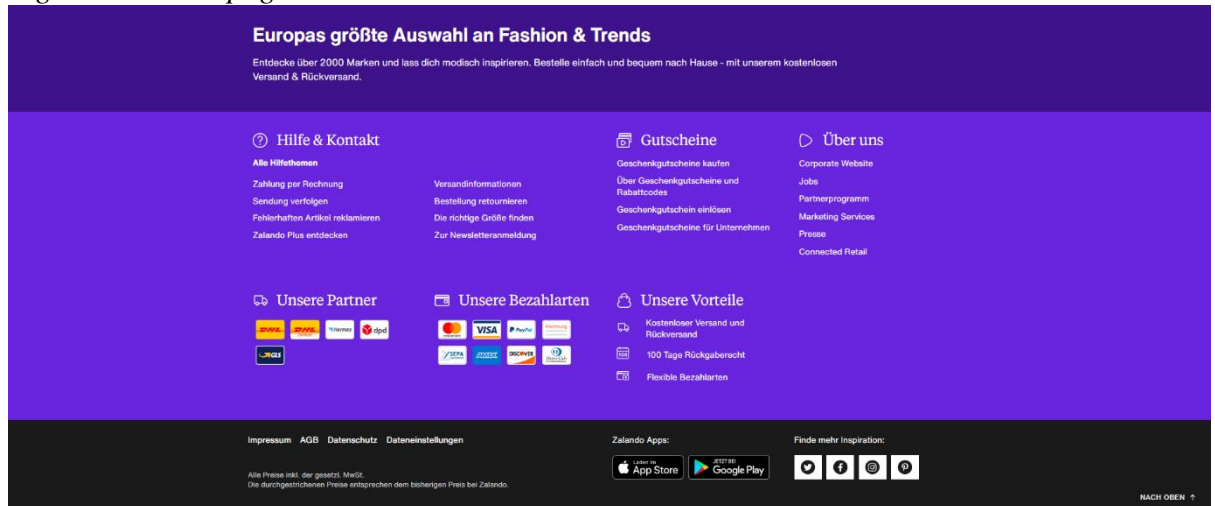
Top Marken

Abercrombie & Fitch	adidas	ASICS	Benetton
Bugatti	Calvin Klein	Converse	Esprit
Fossil	G-Star	Gina Tricot	Jack & Jones
Jack Wolfskin	Levi's	Liebeskind	Mango
Michael Kors	Missguided	NA-KD	New Balance
Nike	ONLY	PULL&BEAR	Puma
Ralph Lauren	Reebok	Reebok	s.Oliver
Stradivarius	Street One	Tamaris	Ted Baker
The North Face	Timberland	Tom Tailor	Tommy Hilfiger

Fuentes: <https://www.zalando.de/>

Área de Pie de página

Figura 8: Pie de página



Fuentes: <https://www.zalando.de/>

Por lo que el diseño sería de la siguiente forma:

Área de encabezado.-

- Logo.
- Nombre de la empresa.
- Descripción del objeto social.
- Contactos.
- Dirección física.
- Sector de Loggeo o acceso.
- Botón de redes sociales.
- Botón de seguidores.

Área de contenido.-

- Opciones inteligentes y personalizadas.
- Categorías de productos.
- Grilla de productos con botón de compra.
- Carro de compras.

Área de Pie de página.-

- Información de pagos.
- Información del servicio.
- Consideraciones.
- Alcances e información adicional.

Finalmente los test o las pruebas del proyecto total como pruebas unitarias completarán la implementación del MarketPlace.

A continuación un boceto de lo que sería la página de presentación:

Figura 9: PSF Marketplace



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Presupuesto de Marketing

El presupuesto tendrá como eje el aprovechamiento de la plataforma con diseños novedosos, amigables, con uso de inteligencia artificial y con gadgets que facilitarán la navegación y conseguir lo que necesitan rápidamente, así como las campañas en redes sociales, la utilización de los Influencer, por lo que, el presupuesto de marketing está proyectado para cinco años y compuesto de la siguiente forma:

Tabla 16 Presupuesto de Marketing

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Facebook	1000	1500	2000	2500	3000
Instagram	1000	1500	2000	2500	3000
Mailing	2000	2000	3000	3500	3500
Community manager	4000	4000	4000	4000	4000
SEO - SEM	4000	2500	2000	2000	2000
Influencer	2000	2500	3000	3500	3500
Total	14000	14000	16000	18000	19000

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5

Plan de Operaciones

Permite planificar, cuantificar los montos de inversión y los costos operativos de realizar el proyecto, tales como la utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, analizando la posible transaccionalidad, redundancia y planes de contingencia, considerando que los puntos a tener en cuenta son diferentes que los de una tienda física.

5.1 Sociedad Legal

De acuerdo al objetivo y tamaño de nuestro negocio, la forma de sociedad seleccionada será la Sociedad Anónima Cerrada S.A.C., esta persona jurídica tendrá tres socios con aportes en dólares iguales y sin tener acciones inscritas inicialmente en el Registro Público.

De acuerdo al ingreso por ventas anuales proyectado clasificaría en sus cuatro primeros años como una Pequeña Empresa por tener ventas anuales mayores a 150 UIT pero menores de 1700 UIT, por lo que se calificaría al Registro de la Micro y Pequeña Empresa accediendo a los beneficios de la Ley MYPE y sus condiciones simplificadas en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, las cuales no necesariamente se aplicarían por temas motivacionales.

Finalmente, luego de la reserva por 30 días del nombre y la constitución de la empresa en una Notaría, se procederá a obtener el Registro Único de contribuyentes (RUC) en la SUNARP y empezar las operaciones.

Para constitución de la Empresa se trabajó los costos con la Notaria Gutiérrez Adrianzén y Registros Públicos.

Para ello se llevaron los siguientes trámites:

- o La elaboración de la Minuta de Constitución
- o La elaboración de la Escritura Pública
- o Inscripción a Registros Públicos
- o Tramitar Registro Único de contribuyente RUC en la SUNAT

Los requisitos para obtener licencia de funcionamiento

La solicitud de Licencia de Funcionamiento, tiene carácter de declaración jurada, debiendo incluir:

- o Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
- o D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- o Y otros.

Descripción de tramites	Costo S/.
Redacción minuta y derecho de inscripción en notaria	495.00
Búsqueda y reserva de nombre en RR.PP.	24.00
Derecho de Calificación de documentos en Registros Públicos	40.00
Costo de constitución de Empresas	S/. 519.00
Costo de Licencia de funcionamiento en San Isidro menos de 100m2	S/. 391

5.2 Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

El personal trabajará desde casa y el centro operativo del Marketplace se encuentra en la nube, un sitio virtual en el cual se harán las operaciones de elección y compra de las prendas de vestir.

Migrar del entorno físico a uno virtual con la infraestructura en la nube, hace posible que no se requiera un espacio físico de trabajo, ni oficinas, ni centros de cómputo o servidores, ya que todo está en la nube bajo un contrato de pago por la transaccionalidad realizada. Esto quiere decir que se paga lo que se usa, generando un gran ahorro y crecimiento sustentado, suprimiendo la gestión del hardware en las instalaciones de trabajo, logrando la continuidad del negocio por su alta disponibilidad. Este modelo brinda la posibilidad a los trabajadores de trabajar en remoto lo cual es un gran beneficio que está totalmente alineado con la coyuntura actual, en donde la salud es lo principal. No se necesita contratar almacenes, ya que los productos se encuentran con los proveedores y desde ahí ellos los distribuirán, con el objetivo de reducir costos y quitando distracciones que no son el core del negocio, priorizando la experiencia del cliente.

5.3 Proceso de Producción

El Marketplace facilitará a los proveedores el registro de sus prendas y a los compradores, la búsqueda, selección y compra de los mismos, en donde el ingreso autenticado y con las autorizaciones necesarias, con tiempos de respuesta de cada servicio menores a 3 segundos, como parámetros a cumplir dentro del proceso.

El proyecto parte de la necesidad de implementar un software, apostando por una propuesta mixta, ya que en el mercado existen algunos que ya están a disposición, solo basta gestionar su uso y realizar el pago, lo cual es ideal en costos para las partes genéricas o comunes del Marketplace, invirtiendo solamente en las personalizaciones y herramientas inteligentes. Un Marketplace multiplataforma, diseñado para trabajar con diferentes sistemas operativos en tablets y smartphones, evitando tener una versión específica para cada una, permitiendo el ahorro en tiempo y costes económicos.

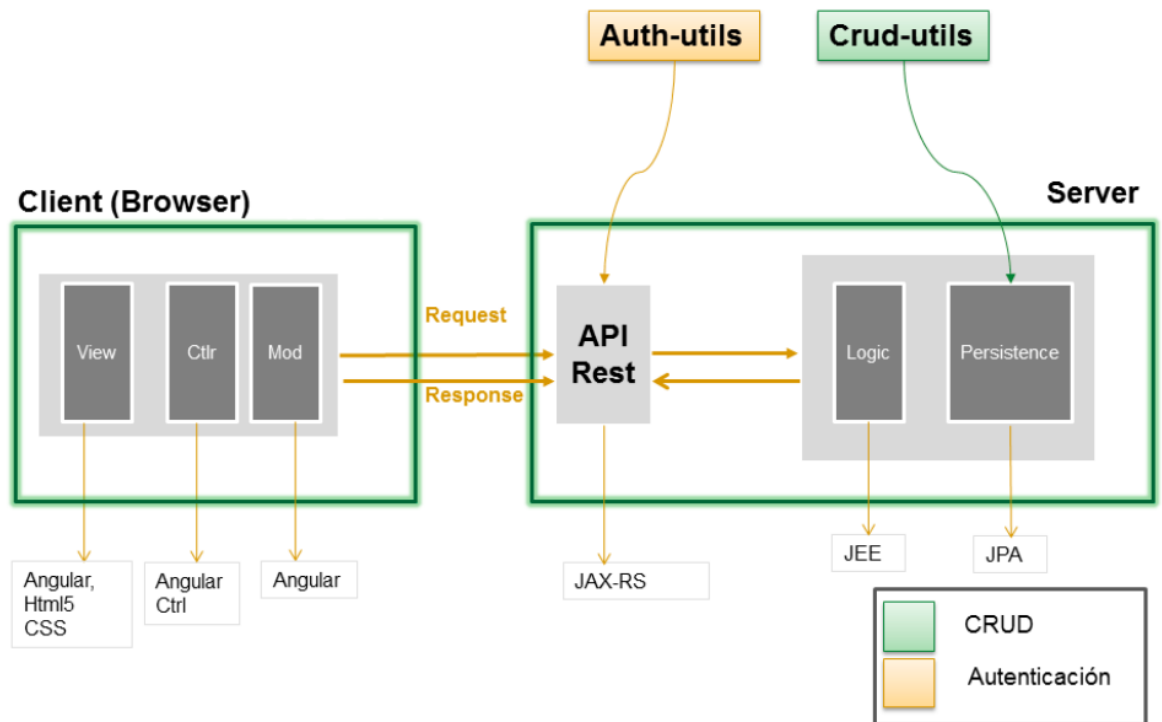
Importante es trasladar los requerimientos a la implementación como los tiempos máximos de espera de respuesta de las operaciones en la Web, los protocolos de privacidad de acuerdo a la ley de protección de datos en el Perú y en el extranjero, los certificado de seguridad (SSL) en los dominios el cual permite encriptar las comunicaciones permitiendo así utilizar el protocolo de transferencia de hipertexto que se usa en la web, conocidos como HTTPS y que evita el clonado de páginas o técnicas de Phishing.

5.4 Métodos de Producción del MarketPlace

5.4.1 Mecanismos de Implementación del producto

La arquitectura base del Marketplace que cumpla con la operatividad necesaria se basa en los componentes de manejo de usuarios y los componentes de manejo de gestión de datos (CRUD).

Figura 10: Arquitectura MarketPlace



Fuente: Arquitectura MarketPlace Gitbook

Entre los componentes que ofrecen el manejo de usuarios para interactuar, se encuentran en el frontend y backend, respecto a la capa del Frontend será desarrollada en HTML5 y javascript, proponiendo el uso del framework AngularJS 1.4 y la librería de estilos bootstrap 3.5, Gitusando la plataforma NodeJS, mientras que la capa del Backend o lógica del negocio, sería desarrollada en EJBs y JPA para el manejo de la persistencia o gestión de base de datos. Los componentes encontrados se encargan de:

- Presentar las plantillas para login y la recuperación de contraseña.
- Manejo de estados cuando el usuario no está autenticado o autorizado.
- Dar una selección de posibilidades a partir de los componentes de Inteligencia Artificial y machine learning para análisis predictivo, con llenado de un bigdata.

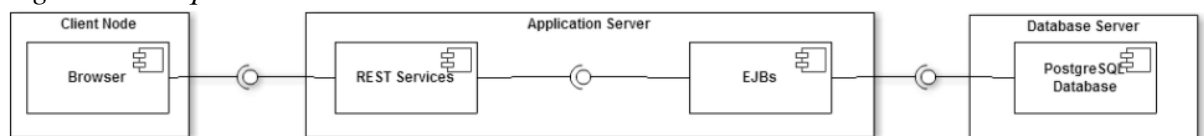
- Presentar un filtro para autorizar peticiones a partir de la URL y el método HTTP.
- Presentar un filtro para simulaciones con la prenda a partir del componente gráfico en realidad mixta.

En relación a los componentes de manejo de gestión de datos (CRUD), en el backend, en donde los servicios RESTful se desarrollarán en API JAX-RS, componentes que se encargan de:

- Definir atributos de las entidades.
- Presentar la clase abstracta con todas las operaciones para los accesos a las bases de datos.
- Presentar la plantilla genérica que se adapte al modelo y despliegue los campos necesarios.

Si bien es cierto tanto FrontEnd y BackEnd se despliegan en el mismo servidor, para el acceso a la aplicación se usará el protocolo HTTP, usado por todos los navegadores web, graficando una forma de trabajo basado en tres capas: la capa del cliente, la capa de los servicios y la capa de las aplicaciones que accederán con la seguridad necesaria a la Base de Datos.

Figura 11: Arquitectura MarketPlace 2



Fuente: Arquitectura MarketPlace Gitbook

Por lo que, se considera en el presupuesto los gastos incurridos en la subscripción de Plataforma Base del Marketplace, la implementación de módulos predictivos, la implementación de gadget de TI con sus mantenimientos respectivos, así como los mantenimiento lógico y físico de la infraestructura, el pago de dominio, los gastos administrativos derivados de la constitución de la empresa y los outsourcing de procesos que sean necesarios, en especial en el primer año que se tercerizará lo máximo posible hasta conseguir regularidad en el proceso.

Otro diferencial percibido de la experiencia y análisis de los foros sobre los aspectos críticos de muchas plataformas de MarketPlace, es que demasiada automatización y falta de presencia humana hace posible en que los casos de problemas e inconvenientes por parte del cliente en el uso de la plataforma web como la mala creación de usuario, error o equívoco en la transacción realizada y los problemas con el uso de la tarjeta de crédito, no hay nadie que los oriente y los chatbot no llegan a cubrir ese inconveniente, por lo que existe la posibilidad de contar tanto con un teléfono y correo electrónico dedicado al servicio al cliente que contemple cualquier caso no contemplado y mantener una cierta personalización dentro de la automatización, dejando lo operativo a la IA y en segundo nivel para lo más complejo al humano.

5.4.2 Indicadores de gestión

La plataforma MarketPlace permite medir y generar una gran variedad de indicadores a tener en cuenta para el éxito en el negocio, algunos indicadores serían:

- Los indicadores de inversión en medios digitales, logrados a través del resultado de los análisis del SEM (Search Engine Marketing) y el SEO (Search Engine Optimization), buscando mantenernos siempre en la primera página de los buscadores, gracias a las estrategias de posicionamiento web y redireccionamiento de tráfico hacia las páginas, reflejado en estar entre las tres primeras páginas para el primer año y en la primera para el quinto.
- La tasa de rebote, midiendo cuantos usuarios visitan la web y la abandonan directamente sin visitar más páginas, no debe superar el 20% en su primer año.
- La tasa de conversión, permitiéndonos saber la generación de ingresos permitiéndonos conocer la orientación del negocio, estableciendo 10% para el primer año.
- La tasa de cantidad consumida, permite categorizar a los clientes e identificar el perfil ideal, el cual permitirá buscar la réplica para generar un crecimiento en número de clientes con mayores consumos, estableciendo consumos no menores a 3 por mes.
- La suscripción de los usuarios, buscando mantener el interés, gracias a las promociones o descuentos, estableciendo 600 suscripciones mensuales.
- La satisfacción del cliente proporcionado por la encuesta corta del servicio, el cual no debe ser menor al 90% mensual para el primer año, con la propuesta de subir un punto cada año.

5.5 Gestión del Inventario y Proveedores

La gestión de los proveedores se inicia con Atlassian Marketplace, proveedor de la plataforma de Marketplace, que brindan aplicaciones para personalizar y ampliar el producto de Atlassian, ofrece aplicaciones desarrolladas tanto por Atlassian como por terceros. Los desarrollos e implementaciones también serán realizados inicialmente por los socios, apoyándose en freelance de ser necesario. El dominio será contratado con la RCP del Perú.

Mientras que para la infraestructura se recurrirá a COSEINCO S.A. (Compañía de servicios Integrales de Computo), con quienes se manejará los temas relacionados a soporte técnico, venta de equipos, mantenimiento y alquiler de equipos de cómputo. También los contratos de mantenimiento (outsourcing) y administración de helpdesk.

Debido a que no se cuenta con stock físico, cobra mayor importancia la gestión de los socios estratégicos como las tiendas mayoristas y minoristas, las cuales permitirán estar abastecidos y con la disponibilidad necesaria, pero también como muchos de los productos son a medida, conlleva la aceptación de tiempos más largos por la personalización.

Los productos de los proveedores se presentan de la mejor y más rápida forma posible, asociado a una información clara y precisa, con la posibilidad por un costo adicional de hacerle publicidad y promoción focalizada. La información que se presentará en la plataforma será:

- Imágenes digitalizadas del producto.
- La marca y modelo del producto.

- La descripción detallada del producto.
- La cantidad disponibles del producto.
- La posibilidad de pedido para fabricar en caso no tenga stock.
- Las posibilidades de simulaciones si las tuviera.
- El precio de venta y la garantía.
- Las promociones y ofertas si las tuviera.

Pero, si bien es cierto que los proveedores ofertarán sus productos en la plataforma, deberán antes pasar por los protocolos y controles de calidad, que aseguren la satisfacción inicial de los clientes en el Perú y luego en la región, estableciendo un programa de gestión del ciclo de vida de los proveedores con un rol dedicado a la gestión de proveedores, idealmente con personas preparadas en las negociaciones, acuerdos y licencias, se puede ahorrar dinero manteniendo los contratos actualizados con una mejor calidad y servicio.

Flujo de Pago.-

Respecto al flujo de pago, los clientes pagan directamente al marketplace, y éste al vendedor descontando el porcentaje de comisión por venta realizada. El tiempo para el pago al proveedor será de acuerdo a lo negociado, no siendo menor de 7 días ni mayor de 30 días. El Marketplace brindará la mayor cantidad de formas de pago en sus diversas modalidades, destacando pago con tarjetas de crédito y visa, billeteras electrónicas y en agentes autorizados.

Modalidad	Descripción
Pago Tarjetas	Acepta pagos con tarjetas de crédito y débito Visa, Mastercard, American Express y Dinners
Pago con QR	Acepta pagos con las billeteras electrónicas, tales como Yape, Lukita, Walli, Tunki, Mobilecards.

Pago Efectivo	Acepta pagos brindando un Código a tu cliente para realizar su pago de manera presencial en agente autorizado o su banca móvil.
----------------------	---

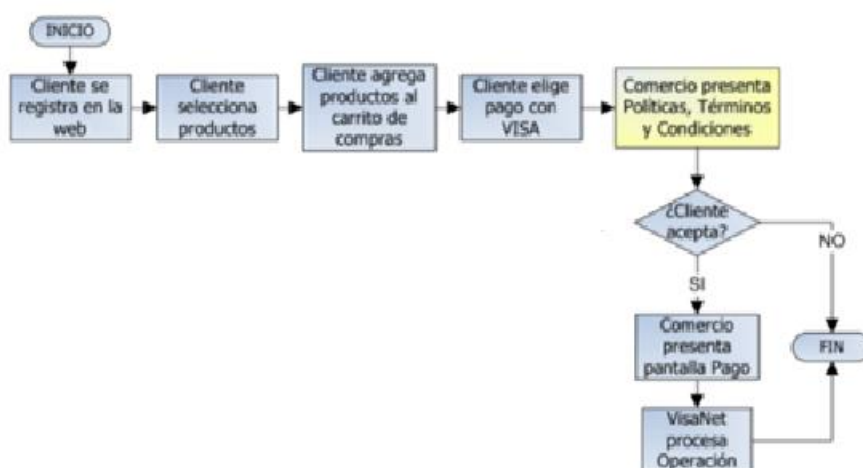
Figura 12: Muestra de visualización de la pasarela de pago



Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra el flujo de pago realizado por el cliente, utilizando a Visa como ejemplo.

Figura 13: Flujo de pago



Fuente: Documento de Integración – Visa

Las comisiones son negociadas de acuerdo a la modalidad de pago, el volumen y solides de la institución, por ejemplo:

CON IGV	S/ 90.00	S/ 120.00
Pago Efectivo	S/ 4.72	S/ 5.55
Niubiz (Visa)	S/ 4.04	S/ 5.19

En donde encontramos:

Pago Efectivo	Comisión	Fee	Flat
S/ 90	3.50%	S/ 0.50	S/ 4.00
	3.15	S/ 3.65	
		S/ 4.31	S/ 4.72

Pago Efectivo	Comisión	Fee	Flat
S/ 120	3.50%	S/ 0.50	S/ 4.00
	4.2	S/ 4.70	
		S/ 5.55	S/ 4.72

Niubiz	Comisión	Fee
S/ 90	3.70%	S/ 0.50
	3.33	S/ 3.83
		S/ 4.04

Niubiz	Comisión	Fee
S/ 120	3.70%	S/ 0.50
	4.44	S/ 4.94
		S/ 5.19

Finalmente, los valores desde el precio de lo comprado por el cliente, la comisión de la tarjeta, el abono recibido y el pago al proveedor, se ejemplifica a continuación:

Compra Cliente = S/ 100.00		A	A * 80%	B	C	A + C	D	E	D - E
Tipo	Tasa	Comisión	Com Emisor	Com Niubiz	Calculo Igv	Total descuento	Abono	Cuota MP	Proveedor
Crédito/Débito	2.80%	S/ 2.80	S/ 2.24	S/ 0.56	S/ 0.10	S/ 2.90	S/ 97.10	S/ 16.51	S/ 80.59

Manejo de Pedidos.-

Si bien es cierto que el proveedor será el responsable de la distribución del producto, asumiendo los costos del mismo, buscando mantener la calidad y reducir los costos del proveedor, PSF Marketplace brindará al proveedor alternativas de empresas operadoras Logísticas con quienes se mantendrán tarifas preferenciales, pero tendrá la libertad de seleccionar su propio operador logístico, ya sea en su despacho y en la gestión de las devoluciones, siempre en función al cumplimiento en los tiempos de entrega de un máximo de 2 días. Las tarifas preferenciales se deben a que los proveedores inicialmente considerados se encuentran ubicados en los alrededores de Gamarra, permitiendo centralizar el recojo del delivery en una sola área.

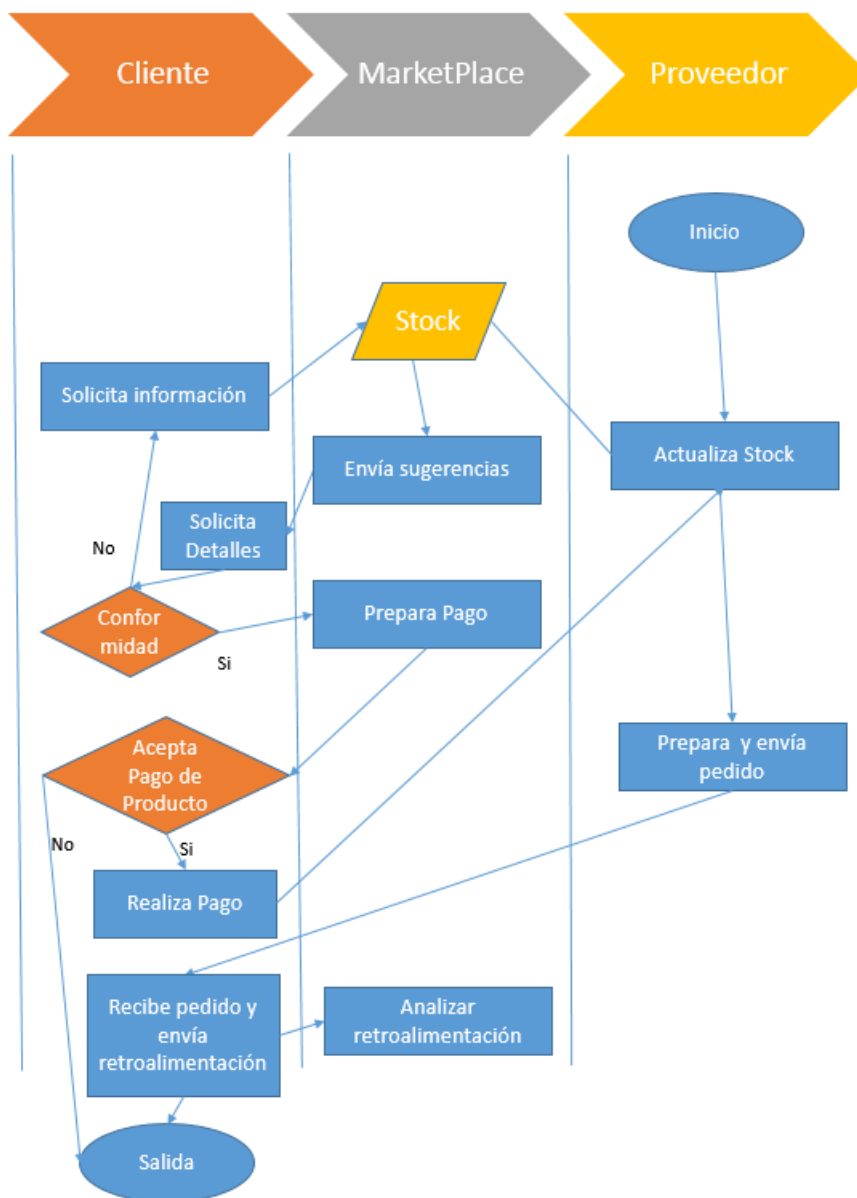
Monitoreo de los Pedidos.-

En relación al proveedor, luego de la confirmación del pago y el armado del paquete que se despachará, en el momento del recojo y entrega de paquete que se realice por el operador logístico, el proveedor deberá ingresar los estados del pedido a la plataforma Marketplace, la cual marcan los puntos de control del Marketplace de salida del proveedor y entrega al cliente, para finalizar con la encuesta de satisfacción enviada al cliente por parte del Marketplace. Adicionalmente, el Marketplace cuenta con estimados de tiempo, con los que al no recibir los avisos de estados por parte del proveedor, generará una alerta seguida con la comunicación del Marketplace al proveedor para verificar y corregir la irregularidad.

En relación al Cliente, luego del recogido del paquete por los operadores Logísticos, deberán contactar y coordinar los horarios para la entrega al cliente, si bien es cierto que

contarán con GPS activos, serán para el control y seguimiento del operador Logístico, ya que al llevar varios pedidos para repartir en la zona, el compartir ubicación con el cliente no sería lo recomendable porque causarían confusión.

Flujo de gestión del Stock.-



En donde los proveedores estarán interconectados con nuestro Marketplace en tiempo real, es decir, cada vez que generen inventario se podrá actualizar en el Stock del Marketplace

de manera inmediata, de igual manera en el momento que el cliente realice el pago, el Stock será actualizado en tiempo real, manteniendo el control y la actualización de los Stock de los pedidos reflejando la realidad, adicionalmente como medida de contingencia para controlar las concurrencias, mientras que se esté generando el manejo del Stock, se tendrá un bloqueo del registro en la Base de Datos.

5.6 Gestión de Calidad

El modelo Marketplace está comprometido con la calidad al garantizar que la información sea recibida por los usuarios correctamente, asegurando que las compras en línea que realice el cliente sean entregadas adecuadamente y en los tiempos establecidos, buscando la satisfacción del usuario. El continuo feedback del cliente en sus compras, a través de encuestas con preguntas cerradas y abiertas, el continuo seguimiento del cliente en el proceso por la IA, permite predecir las fallas y accionar una rápida medida correctiva y mantener el nivel de satisfacción alto de los clientes.

Debido a la importancia de la gestión de la calidad en el negocio, se ve necesario mantener un rol estable que garantice los puntos clave que se ofrecen, tales como:

- Estar siempre en la primera página de los buscadores.
- Rápido en sus búsquedas.
- Ser flexibles y de fácil adaptación para la escalabilidad.
- Disponible 24 X 7.
- Confiable y siempre cumpliendo las normas de seguridad del Perú.

- Fácil de usar.
- Predictivo.
- Siempre a la vanguardia.

Manejo de las quejas o reclamos.-

Las quejas o reclamos serán atendidos en un plazo no mayor a 24 horas a través de correos electrónicos o llamadas se acuerdo a la situación, adicionalmente se manejará un libro de sugerencias y reclamaciones, quedando registrado para elaborar las medidas correctivas en un plazo máximo de 30 días laborales. Para mitigar las quejas y reclamos, se estableció un Plan de mitigación de Quejas detallado en el anexo 9, el que se alinea con norma ISO 10002, el estándar internacional para la satisfacción de los clientes, por tener un enfoque mucho más centrado en el cliente, supervisando y mejorando de forma continua el proceso de la gestión de quejas.

Manejo de las contingencias.-

Los principales riesgos encontrados son:

- Las demoras en la entrega de los proveedores, para lo cual se mantendrá una comunicación cercana con el proveedor, no solamente se hará una detallada selección de los proveedores sino se manejará con cada uno los protocolos de entrega. Adicionalmente se considera dentro del presupuesto una partida de Gastos de Administrativos y Outsourcing para los apoyos a los proveedores en las entregas en casos de emergencia.

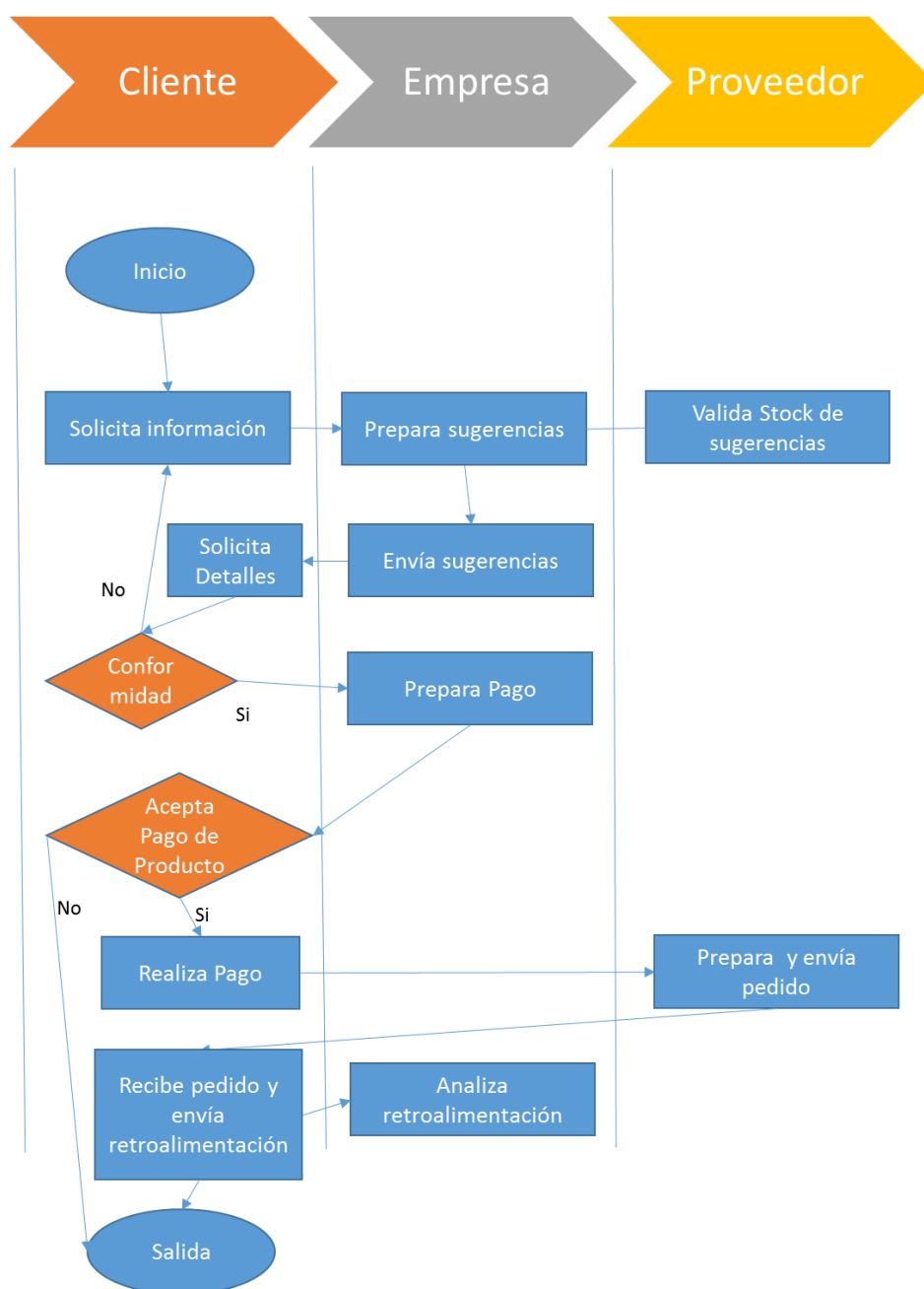
- Las fallas en alguna de las opciones de pago, justamente la pasarela implementada contendrá variedad en las opciones de pago para permitir el cambio de opción en caso presente inconvenientes alguna de ellas.
- Dobles cobros o cobros incorrectos, estos inconvenientes son usuales por las demoras del internet del cliente, para los cual es importante las buenas relaciones y contacto cercano con el representante del medio de pago para la agilidad de los extornos.
- Las pérdidas de clientes, será manejado con análisis de mercado, uso de focus group y diagnósticos predictivos del comportamiento y mejoras de las condiciones de la oferta de las prendas.
- Fallas en la plataforma, este punto aunque es el más importante, es de bajo riesgo, porque justamente una de las principales ventajas de los Marketplaces es el pago de una cuota en función a la cantidad de proveedores, y ellos ponen toda la infraestructura, las redundancias necesarias con un equipo de soporte técnico que reduce enormemente las posibilidades de falla.

Finalmente, gran parte de estas contingencias originaran quejas o reclamos por lo que lo mencionado se complementará con el plan de Quejas y devoluciones, enunciado en el anexo

5.7 Cadena de interacción

El proceso de la interacción entre el cliente, la empresa y proveedor, se muestran a continuación en el siguiente diagrama de flujo.

Gráfico 26: Cadena de interacción



Fuente: Elaboración propia

Empezando por la búsqueda de la página debe encontrarse siempre en la primera página de los buscadores, con un diseño estándar con el mercado y de fácil manejo, presentando en un solo lugar lo que tenía que buscar en diferentes lugares, tendrá la capacidad de escoger entre diversas opciones, lo cual es ya una ventaja, ya que las personas de talla grande normalmente dan su talla para llevar lo que haya, sin la posibilidad de escoger lo que realmente les gustaría. Para los nuevos posibles cliente se les mostrará ropa a la moda con la variedad necesaria para que tenga la curiosidad de mantenerse en la plataforma y se vuelva un nuevo cliente, también se le brindará la opción de llenar pequeñas encuestas que con la ayuda de los algoritmos de inteligencia artificial, lo asociará a un perfil ya trabajado con características que podrían encajar en sus gustos, y para el cliente se le enviará sugerencias apoyándonos en su perfil y sus compras realizadas, estas sugerencias llevarán combinaciones que incentivarán llevarse el outfit completo y no solo una prenda. Luego de ser seleccionada las prendas, empezará el proceso de validación y el pago respectivo con el aviso en tiempo real al proveedor para su despacho, fabricación según sea el caso, para concluir con la retroalimentación del cliente, y así medir el grado de satisfacción y ver las oportunidades de mejoras.

Se aprecia que los principales diferenciales a mantener son las cercanas predicciones a las sugerencias al cliente y toda la experiencia en el proceso, en donde el correcto uso de la tecnología es clave en el servicio, por lo que, el uso adecuado de las tecnologías no solo permitirán un ahorro importante por la automatización de las operaciones, sino gracias a las herramientas de monitoreo, métricas disponible y el uso de la inteligencia artificial para predecir posibles fallas, ayudarán a anticiparse y a disparar en automático los planes de contingencia, permitiéndome reducir los riesgos, mantener la calidad en el servicio y la continuidad operativa de las operaciones.

Manteniendo una cultura de innovación y automatización, incorporando el hábito de planificar, analizar para encontrar la causa, priorizar, medir, aplicar una visión transversal, buscando continuamente mejoras en las áreas y procesos, donde se obtiene un mejor rendimiento de las operaciones y la infraestructura de TI a un menor costo. Por ejemplo, la tecnología de automatización de procesos robóticos (RPA), aceleran las operaciones, liberan al personal de tareas repetitivas y la reducción de costos, los motores de decisión y la inteligencia artificial, minimizan errores y reducen las interrupciones, llevándonos a operaciones más eficientes. El aprovechamiento del uso de las tecnologías combinadas, por ejemplo, el chatbot combinado con el machine learning permite mejorar enormemente las interacciones, pero también se sabe cancelar las iniciativas que no estuvieran dando resultados, permitiendo liberar recursos para utilizarse en otros proyectos con retornos.

5.8 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones está proyectado para cinco años, los montos están en función al pronóstico de demanda de prendas, pero por la característica del modelo de negocio se permite la flexibilidad y escalabilidad fácilmente, es decir, a mayor incremento en la demanda aumentarán los costos operativos o viceversa, pero con márgenes a favor por economía de escala.

Tabla 17 Presupuesto de operaciones

Inversión intangible

Descripción	Monto
Plataforma web	S/ 40,000

Costos fijos

Servicios	Pago mensual	Costo anual
Línea celular	S/ 50	S/ 600
Agua	S/ 80	S/ 960
Alquiler	S/ 2,405	S/ 28,860
Luz	S/ 150	S/ 1,800
Internet y Línea fija	S/ 100	S/ 1,200
Dominio de tienda	S/ 8	S/ 100
Mantenimiento lógico de infraestructura	S/ 83	S/ 1,000
Implementación de módulos predictivos	S/ 167	S/ 2,000
Implementación de gadget de TI	S/ 167	S/ 2,000
Total	S/ 3,210	S/ 38,520

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6

Plan de Recursos Humanos

Se planifica la gestión del Capital Humano para identificar, desarrollar y potenciar el talento que aporte valor a la organización con la finalidad de lograr los objetivos empresariales planteados, entre los cuales se destaca el atraer y retener a los mejores talentos, busca reducir la rotación de colaboradores, enmarcados en una cultura de integración, innovación y orientado al cliente.

6.1 Estructura Organizacional

Debido al giro de la empresa totalmente digital, en donde el centro de la operación se realizará por una plataforma Web, ya que solamente se asesora y conecta al cliente con el proveedor, sin manejo de stock, sin un lugar físico por la modalidad de trabajo remoto y con la flexibilidad de contratar algunos mandos medios y bajos de acuerdo a la necesidad y crecimiento, la empresa estará conformada por tres áreas a cargo de tres áreas: el área de Marketing, se encargará de dirigir y lanzar las futuras campañas publicitarias, estar pendiente de las tendencias, los perfiles del mercado, diseñar los nuevos combos o paquetes de productos, las promociones y descuentos; el área de administración y finanzas, serán los encargados de administrar los recursos humanos, financieros de la empresa, así como proveer los recursos necesarios para el desenvolvimiento eficiente de cada área; y el área de sistemas y procesos, quienes como centro de las operaciones, realizarán la planificación, coordinación y control de

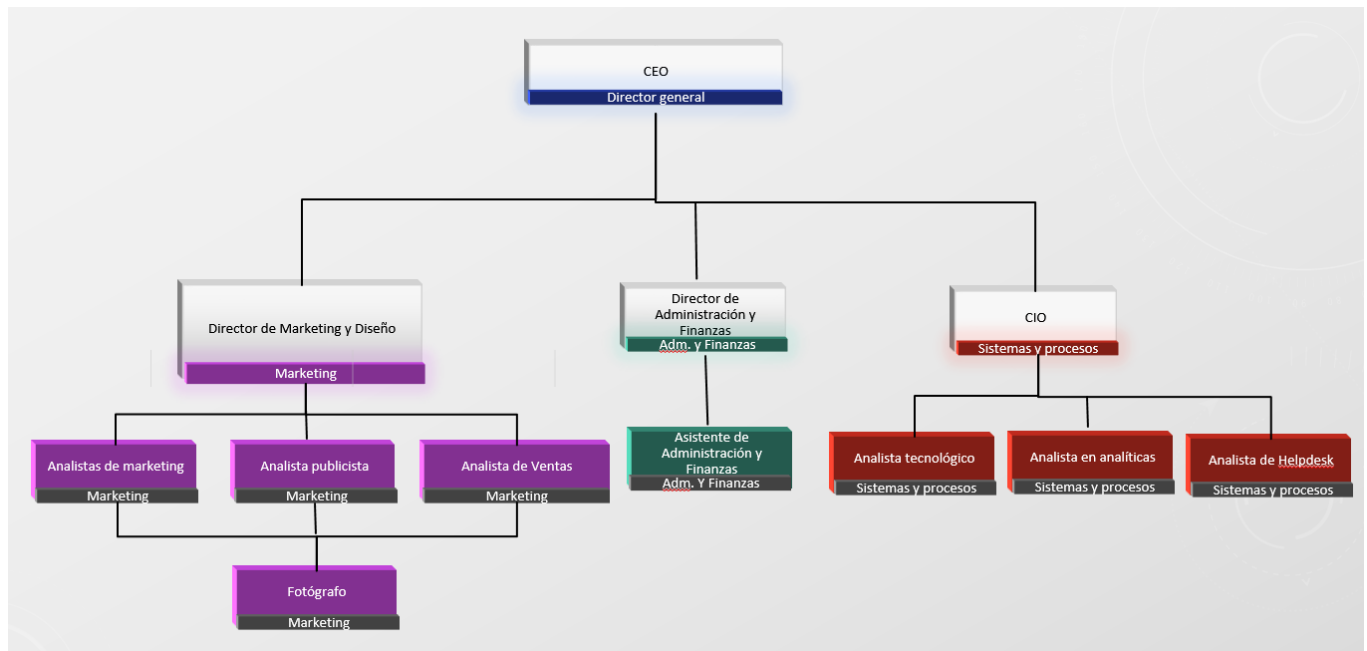
los procesos operativos y tecnológicos de la empresa para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Por lo que, la estructura organizacional más adecuada, sobre todo en un comienzo en donde contar con las cabezas de área y trabajar como freelance el resto, es una estructura organizacional funcional, la cual divide a una empresa en funciones generales y bien delimitadas unas de otras, perteneciendo cada especialista a su respectiva área, la cual, permite presentar una estructura fácilmente escalable, la simplicidad en la especialización en el ámbito de su actividad evita la redundancia y posibles confusiones, como la estructura matricial y su complejidad, asimismo la toma de decisiones es mucho más rápida y es muy útil para las empresas pequeñas que transaccionan con productos en grandes cantidades y a bajo coste. Sin embargo, se trabaja desde el inicio los aspectos relacionados a la integración, ya que la desventaja del modelo en un posible y esperado crecimiento, es las barreras que se pueden levantar entre las diferentes áreas.

El tipo de organigrama usado es el general, ya que es una empresa pequeña que está iniciando y no cuenta con numerosas áreas, así se puede resumir en un gráfico toda la estructura de la empresa.

A continuación se muestra el organigrama con los puestos necesarios considerados para el éxito del modelo, sin embargo, dado que el crecimiento será gradual, los roles de los puestos mencionados serán realizados por los tres socios iniciales y la tercerización de los servicios necesarios.

Gráfico 27: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.2 Perfil del Puesto

CEO (Chief Executive Officer).-

Objetivo del puesto.-

Director ejecutivo de la empresa, encargado de dirigir y orientar a la empresa, encargado de coordinar las labores necesarias para alcanzar las metas propuestas. Las habilidades necesarias que debe poseer el cargo son las comunicativas para saber transmitir de una manera clara las estrategias de la empresa y las de potenciar el desarrollo del equipo.

Las funciones del puesto son:

- Planeación y definición de las metas a alcanzar, medios y estrategias para conseguirlos.

- Organización y coordinación de las tareas a nivel gerencial que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.
- Dirigir, estimular y brindar el apoyo necesario para el cumplimiento de las metas.
- Controlar los medios que se están utilizando para el cumplimiento de las metas.

KPI.-

- Lograr una rentabilidad mínima del 10%.
- Aumentar el ratio de satisfacción del cliente en un 25% cada año.
- Ampliar la participación del mercado en un 15% al año

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Variado.
- Experiencia: Mayor a 5 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario Completo.
- Idiomas: Inglés intermedio
- Informática: Office

Competencias.-

- Gestión administrativa
- Pensamiento analítico y estratégico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Liderazgo de equipos

Línea jerárquica.-

Se encuentra arriba en la cadena jerárquica, sobre CIO, Director de Marketing y Director de Administración y Finanzas.

Director de Marketing y Diseño.-

Objetivo del puesto.-

Encargado de dirigir y lanzar las futuras campañas publicitarias, estar pendiente de las tendencias, los perfiles del mercado, diseñar los nuevos combos o paquetes de productos, las promociones y descuentos.

Las funciones del puesto son:

- Planear y definir las metas a alcanzar, medios y estrategias para conseguirlos.
- Organizar y coordinar las tareas de Marketing que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.
- Dirigir, estimular y brindar el apoyo necesario para el cumplimiento de las metas.
- Lanzar las futuras campañas publicitarias,
- Establecer los perfiles del mercado.
- Diseñar los nuevos combos o paquetes de productos, las promociones y descuentos.

KPI.-

- Aumentar el ratio de satisfacción del cliente en un 25% cada año.
- Ampliar la participación del mercado en un 15% al año

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Profesional en Marketing
- Experiencia: Mayor a 4 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario Completo.
- Idiomas: Inglés avanzado
- Informática: Office

Competencias.-

- Gestión administrativa

- Innovador y creativo
- Pensamiento analítico y estratégico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Liderazgo de equipos
- Pensamiento Crítico

Línea jerárquica.-

Tiene a cargo al analista de marketing, analista publicista y analista de venta.

Analistas de marketing especializado en tendencias, perfiles y comportamiento.-

Objetivo del puesto.-

Encargado del continuo análisis y monitoreo del mercado, para la actualización de las tendencias, la elaboración del perfil de comportamiento de los consumidores

Las funciones del puesto son:

- Facilitar los datos necesarios para ajustar las predicciones en el software de apoyo.
- Lanzar las futuras campañas publicitarias.
- Establecer los perfiles del mercado.
- Diseñar los nuevos combos o paquetes de productos, las promociones y descuentos.

KPI.-

- Aumentar el ratio de satisfacción del cliente en un 25% cada año.
- Ampliar la participación del mercado en un 15% al año
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Profesional en Marketing

- Experiencia: Mayor a 2 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario o instituto.
- Idiomas: Inglés intermedio
- Informática: Office

Competencias.-

- Pensamiento Crítico
- Innovador y creativo
- Pensamiento analítico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Liderazgo de equipos
- Proactivo

Línea jerárquica.-

Depende del Director de Marketing.

Tiene a cargo al fotógrafo.

Analista publicista.-

Objetivo del puesto.-

Encargado de elaborar, mantener y presentar de la forma más atractiva, llamativa y vendedora la plataforma, aportando mucho en el posicionamiento de la marca y las características del servicio.

Las funciones del puesto son:

- Mantener vigente y atractiva la plataforma.

- Elaborar contenidos que ayuden a generar tráfico en las plataformas, mejorando el posicionamiento y fortaleciendo la relación con el cliente.
- Elaborar el contenido en las futuras campañas publicitarias.
- Implementación de estrategias que ayuden a conseguir nuevos clientes potenciales

KPI.-

- Elaborar mínimo dos campañas publicitarias por año.
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Publicista o afín.
- Experiencia: Mayor a 2 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitaria o instituto
- Idiomas: Inglés avanzado
- Informática: Office

Competencias.-

- Innovador y creativo
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Habilidades en publicidad
- Tecnologías relacionadas
- Excelente redacción
- Pensamiento Crítico

Línea jerárquica.-

Depende del Director de Marketing.

Tiene a cargo al fotógrafo.

Analista de Ventas.-

Objetivo del puesto.-

Encargado de realizar la función de asesor comercial para los usuarios, es a quien recurren los clientes en busca de respuestas a sus consultas y es quien gestiona las solicitudes de compra recibidas.

Las funciones del puesto son:

- Apoyar las campañas publicitarias.
- Dar respuestas a las consultas sobre las solicitudes de compra recibidas.

Captar y prospectar clientes.

KPI.-

- Incrementar 20% la cantidad de vendors en la plataforma cada año.
- Ampliar la participación del mercado en un 15% al año
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Variada.
- Experiencia: Mayor a 1 año en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Libre
- Idiomas: Inglés intermedio
- Informática: Office

Competencias.-

- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Tecnologías relacionadas

Línea jerárquica.-

Depende del Director de Marketing.

Tiene a cargo al fotógrafo.

Fotógrafo.-

Objetivo del puesto.-

Freelance de acuerdo a la demanda y necesidad, debe tener la capacidad de lograr excelentes imágenes y las mejores tomas de las prendas de vestir y/o accesorios, de los outfit, y presentarlos luego de la mejor manera posible.

Las funciones del puesto son:

- Apoyar las campañas publicitarias.
- Fotografiar las prendas.

Fotografiar las fotos a demanda necesarias para las acciones publicitarias.

KPI.-

- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Variada.
- Experiencia: Mayor a 1 año en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Libre

Competencias.-

- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Conocimientos en Fotografía digital
- Uso de Software relacionado

Línea jerárquica.-

Depende del analista de marketing, analista publicista y analista de ventas.

Director de Administración y Finanzas.-

Objetivo del puesto.-

Administrar los recursos humanos, activos fijos y financieros de la empresa, así como encargarse de dar los recursos necesarios para el desenvolvimiento eficiente de cada área.

Las funciones del puesto son:

- Gestionar los recursos económicos, buscar reducir costos, gastos y asegurar la liquidez de la empresa.
- Gestionar los pagos tributarios, financieros, planillas y beneficios laborales.
- Elaborar el balance general, estados de resultados, indicadores financieros y el estado de situación financiera anual.
- Gestionar el reclutamiento, selección y contratación de colaboradores para el negocio.

Autorizar el pago de planilla a clientes corporativos, proveedores y otros requeridos por la empresa.

KPI.-

- Lograr una rentabilidad mínima del 10%.
- Proponer 2 proyectos de ahorro por año.
- Reducir los gastos anuales en un 15%.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Variada
- Experiencia: Mayor a 4 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario Completo.

- Idiomas: Inglés Intermedio
- Informática: Office

Competencias.-

- Gestión administrativa
- Pensamiento analítico y estratégico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Liderazgo de equipos
- Pensamiento Crítico

Línea jerárquica.-

Tiene a cargo al asistente de administración y finanzas.

Asistente de Administración y Finanzas.-

Objetivo del puesto.-

Asistir al director administrativo y finanzas.

Las Funciones del puesto son:

- Gestionar los requerimientos de materiales requeridos por las diferentes áreas del negocio.
- Gestionar el pago de los sueldos, beneficios laborales e impuestos.
- Gestionar la selección, planificación de la plantilla, formación de las nuevas incorporaciones y elección de los perfiles profesionales ideales para la organización.
- Gestión de contratos, nóminas, vacaciones, bajas, horas extra y planificación de los horarios para una mejora de la producción.

KPI.-

- Proponer 2 proyectos de ahorro por año.
- Reducir los gastos en 15% anuales.
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Administración de Empresa o Contabilidad
- Experiencia: Mayor a 1 año en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario o técnico.
- Idiomas: Inglés Básico
- Informática: Office

Competencias.-

- Habilidad numérica
- Pensamiento analítico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva

Línea jerárquica.-

Depende del Director de administración y finanzas.

CIO (Chief Information Officer).-

Objetivo del puesto.-

Realiza la planificación, coordinación y control de los procesos operativos y tecnológicos de la empresa para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Las funciones del puesto son:

- Liderar a su equipo trabajo.

- Supervisar que la tienda online y la pasarela de pago del Marketplace estén siempre operativos.
- Construir los indicadores para medir la satisfacción del cliente.

KPI.-

- Proponer 2 proyectos de ahorro por año.
- Reducir los gastos en 15% anuales.
- Optimizar un 20% anual los procesos operativos del Marketplace.
- Proponer 10 proyectos de innovación e implementar por lo menos 2 anuales.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Ingeniero de sistemas o carreras afines
- Experiencia: Mayor a 3 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario.
- Idiomas: Inglés Intermedio
- Informática: Office

Competencias.-

- Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva.
- Pensamiento analítico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Innovador y analítico con capacidad de resolución de problemas.

Línea jerárquica.-

Tiene a cargo al analista tecnológico, analista en analíticas y analista de Helpdesk.

Analista tecnológico.-

Objetivo del puesto.-

Responsable del soporte tecnológico preventivo y correctivo, la gestión y actualización de la información en la plataforma.

Las funciones del puesto son:

- Ingresar y actualizar la información en el Marketplace.
- Realizar la copia de seguridad de la información en el servidor, mediante los planes de backup.
- Implementar los controles de seguridad de antivirus
- Mantener renovado el certificado SSL, para dar la tranquilidad de la encriptación a los clientes.
- Solicitar la actualización de los servicios de dominio, hosting, antivirus y certificado SSL antes de la fecha de vencimiento.

KPI.-

- Optimizar un 20% anual los procesos operativos del Marketplace.
- Proponer 10 proyectos de innovación e implementar por lo menos 2 anuales.
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Sistemas
- Experiencia: Mayor a 2 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario o técnico.
- Idiomas: Inglés Intermedio
- Office- Diseño Web - Códigos de programación.

Competencias.-

- Desarrollador Front End o Programador.
- Pensamiento analítico y estratégico
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva
- Pensamiento Crítico.

Línea jerárquica.-

Depende del CIO.

Analista en analíticas.-

Objetivo del puesto.-

Monitorear los KPIs establecidos para cada área, para lo cual debe implementar los dashboards personalizados para cada uno de los perfiles. Responsable de implementar y monitorear el SEO y SEM del negocio.

Las funciones del puesto son:

- Implementar y monitorear los KPIs establecidos para cada área.
- Implementar y monitorear las estrategias de SEO
- Implementar y monitorear las estrategias de SEM
- Elaborar un informe semanal del cruce de todos los indicadores y métricas encontradas.

KPI.-

- Estar posicionado en la primera página de los buscadores.
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Sistemas
- Experiencia: Mayor a 2 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario o técnico.
- Idiomas: Inglés Intermedio
- Office- Excel avanzado.

Competencias.-

- Implementación de métricas.
- Gestión de SEM
- Gestión de SEO
- Pensamiento analítico y estratégico.
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva.
- Pensamiento Crítico.

Línea jerárquica.-

Depende del CIO.

Analista de Helpdesk.-

Objetivo del puesto.-

Encargado de todo lo relacionado con la atención al cliente en los procesos pre y post compra, gestión de dudas, reclamos, reviews, devoluciones, seguimiento de pedidos, etc.

Las funciones del puesto son:

- Servicio de soporte a los clientes en la plataforma.
- Soporte telefónico y por correo.
- Cubrir incidencias básicas y complejas.

- Realizar el seguimiento de los procedimientos establecidos para la resolución de las incidencias recibidas.

KPI.-

- Reducir la cantidad de incidentes en 20% por año.
- Cumplir con los tiempos de respuesta de 4 horas ante una queja del cliente.
- Cumplir al 100% las tareas asignadas.

Requisitos.-

- Profesión u ocupación: Sistemas
- Experiencia: Mayor a 2 años en un cargo similar.
- Grado de instrucción: Universitario o técnico.
- Idiomas: Inglés Intermedio.
- Office.
- Sistemas operativos PC y Mobile

Competencias.-

- Proactivo.
- Buen trato.
- Conocimiento de redes de comunicación.
- Pensamiento analítico.
- Capacidad de relación interpersonal y comunicación efectiva.
- Pensamiento Crítico.

Línea jerárquica.-

Depende del CIO.

6.3 Manual de Organización y Funciones (MOF)

CEO (Chief Executive Officer).- Director ejecutivo de la empresa, encargado de dirigir y orientar a la empresa, encargado de coordinar las labores necesarias para alcanzar las metas propuestas. Las habilidades necesarias que debe poseer el cargo son las comunicativas para saber transmitir de una manera clara las estrategias de la empresa y las de potenciar el desarrollo del equipo.

Director de Marketing y Diseño.- Encargado de dirigir y lanzar las futuras campañas publicitarias, estar pendiente de las tendencias, los perfiles del mercado, diseñar los nuevos combos o paquetes de productos, las promociones y descuentos.

Analistas de marketing especializado en tendencias, perfiles y comportamiento.- Encargado del continuo análisis y monitoreo del mercado, para la actualización de las tendencias, la elaboración del perfil de comportamiento de los consumidores y los consumidores del mercado, facilitando los datos necesarios para ajustar las predicciones de los software de apoyo. Serán necesarios conocimientos en programación para descubrir nuevas tendencias y sobre todo entender los datos para transmitirlos correctamente a su director. Deberá poseer habilidades de manejo software y herramientas relacionadas, como conocimiento de marketing.

Analista publicista.- Encargado de elaborar, mantener y presentar de la forma más atractiva, llamativa y vendedora la plataforma, aportando mucho en el posicionamiento de la marca, las características del servicio y la implementación de estrategias que ayuden a

conseguir nuevos clientes potenciales, deberá trabajar de la mano con el analista de marketing para conocer el mercado, las bases psicológicas y tendencias para su aplicación a la predicción de la orientación del consumo y su comportamiento.

Analista de ventas.- Encargado de funcionar como asesor comercial para los clientes, es la persona de contacto cuando los clientes en busca de respuestas a sus consultas, encargándose de gestionar las solicitudes de compra recibidas. También debe prospectar y captar a clientes corporativos de acuerdo a los lineamientos.

Fotógrafo.- Freelance de acuerdo a la demanda y necesidad, debe tener la capacidad de proporcionar excelentes imágenes y hacer las mejores tomas de las prendas de vestir y/o accesorios, de los outfit y presentarlos luego de la mejor manera posible.

Director de Administración y Finanzas.- Administrar los recursos humanos, activos fijos y financieros de la empresa, así como proveer los recursos necesarios para el desenvolvimiento eficiente de cada área. Elaborar el plan estratégico y controlar las actividades relacionadas a la administración de los ingresos y egresos del negocio.

Asistente de Administración y Finanzas.- Asiste al director administrativo y financiero. Realiza los pagos y organiza los documentos contables, administrativos y financieros de la empresa.

CIO (Chief Information Officer).- Realizar la planificación, coordinación y control de los procesos operativos y Tecnológicos de la empresa para lograr los objetivos estratégicos de

la empresa. Garantiza la planificación, organización y desarrollo de manera eficiente de la plataforma de Marketplace.

Analista tecnológico.- Responsable del soporte tecnológico preventivo y correctivo, la gestión y actualización de la información en la plataforma. Verifica el correcto funcionamiento de las herramientas, aseguramiento de la información y garantizando la continuidad operativa de 24 X 7. Brindar soporte inmediato al usuario ante un problema en la plataforma relacionado al proceso de selección, compra y pago, para garantizar la continuidad del servicio.

Analista en analíticas.- Monitorear los KPIs proporcionados por cada área, para lo cual debe implementar los dashboards personalizados considerando cada uno de los perfiles. Responsable de implementar y monitorear el SEO y SEM del negocio, determina la posibilidad de tercerizar aspectos específicos de acuerdo a necesidad, estableciendo toda la estrategia SEO y SEM, apoya en marcar las pautas para los diferentes perfiles que generan o gestionan el contenido del negocio. También orienta en la creación de campañas, gestión respectiva y su monitorización para obtener el máximo rendimiento de la inversión. Finalmente, deberá integrar la analítica, usando los informes de SEO y SEM, unificando los entornos con todos los datos del canal y los informes claves que facilitaran el proceso decisorio.

Analista de Helpdesk.- Encargado de todo lo relacionado con la atención al cliente en los procesos pre y post compra, gestión de dudas, reclamos, reviews, devoluciones, seguimiento de pedidos, etc.

6.4 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación

Al iniciar las operaciones la dirección recaerá en los 3 socios Andy Benítez, Rogger Ruiz y Ricardo Castellano, se contratará al resto de acuerdo a lo faltante y las necesidades, ya que en la estrategia de crecimiento se inicia con un producto mínimo viable, el cual se ajustará durante el proceso.

El proceso de reclutamiento.- El área solicitante, será el responsable de elaborar el perfil del nuevo colaborador, para luego ser dirigido al director de Administración y Finanzas, quien será el responsable de la gestión. El proceso tendrá las siguientes etapas:

- Captación de Currículos.- En esta parte los lugares de los cuales se publica las ofertas laborales, serán en función al puesto solicitado, por ejemplo para puestos menores se puede publicar en los board de las universidades e institutos, solicitar a Boomerang en puestos medios, usar agencias o headhunter para los puestos claves, adicionalmente se recibe currículos por la plataforma.
- Filtro de currículos.- Descartando a los postulantes que no cumplan con los requisitos del puesto.
- Revisión de antecedentes penales y del trabajado anterior.- Igualmente la profundidad estará en función del puesto requerido.

El proceso de selección de los candidatos será realizado directamente por el Gerente de Administración y Finanzas, con la aprobación del jefe directo del puesto que cubrirá. El proceso tendrá las siguientes etapas:

- Prueba Psicotécnica.- Para medir habilidades y aspectos de la personalidad del candidato con el fin de comprobar si se adaptarán a la empresa y van de acuerdo

a la cultura propuesta, dependiendo de la necesidad se realizarán en tipo de prueba, pudiendo llegar a tomarse incluso las proyectivas, las pruebas podrán ser administradas al interno, pero de acuerdo a la profundidad podrán ser tercerizadas.

- Entrevista personal.- Una realizada por el encargado solicitante del puesto, para corroborar sus necesidades con lo ofertado por el candidato y otra por el director administrativo y financiero, quien evaluará si es el candidato más adecuado para cada puesto y negociara la oferta económica.

El proceso de Contratación.- Después de la culminación del proceso de selección, se solicitará al candidato elegido la documentación necesaria para el file de trabajador y proceder con la firma del contrato, en el cual dependiendo del puesto será el tiempo de prueba con la posibilidad de aumentar el tiempo en las siguientes renovaciones.

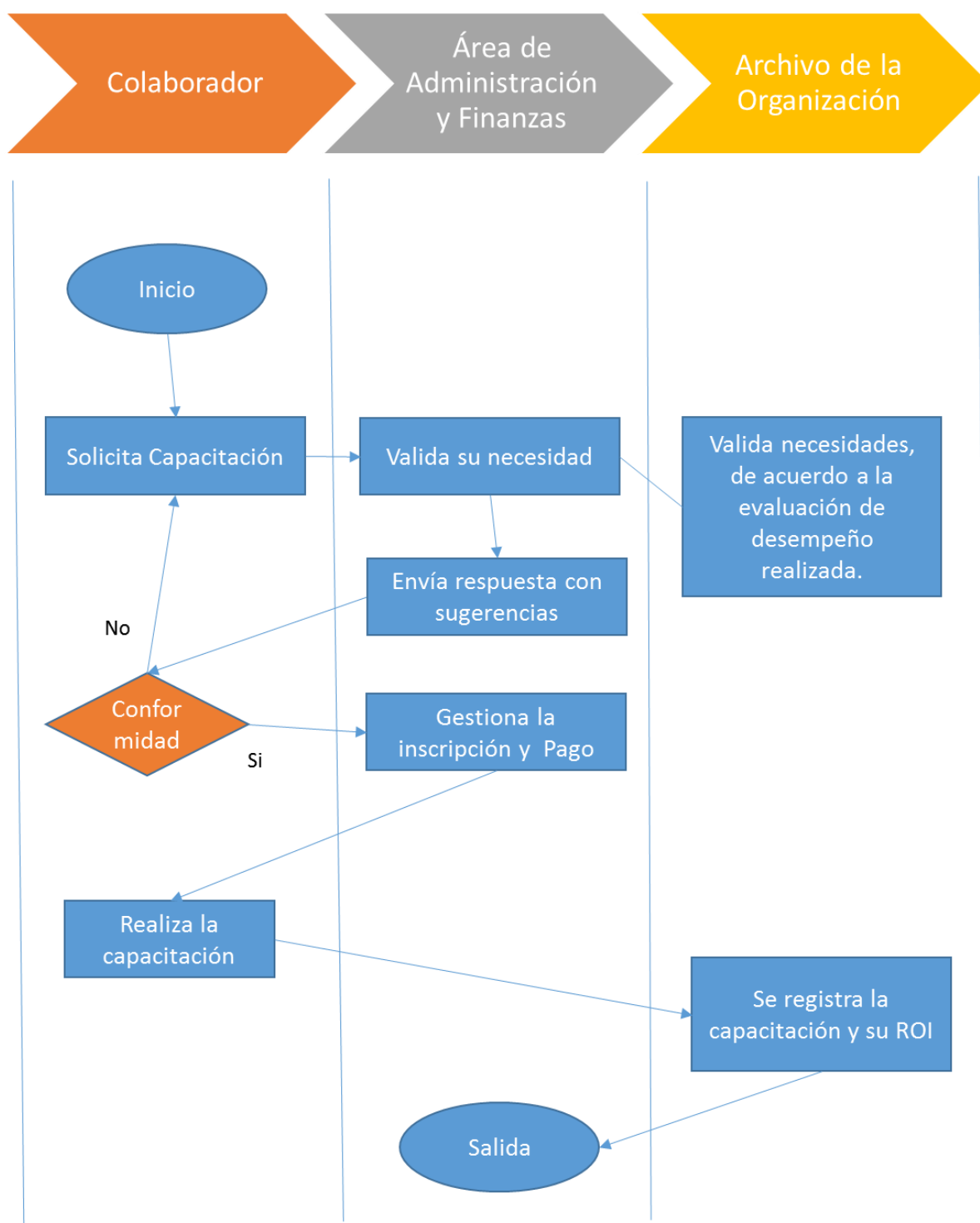
6.5 Inducción, Capacitación y Evaluación

El proceso de inducción.- Se dará en dos partes, la primera estará a cargo del asistente de administración y finanzas, en donde se explicará los lineamientos de la organización, el organigrama, el reglamento interno y las diferentes políticas de convivencia y sanciones, presentándole la cultura, los valores basados en el respeto, honestidad, orden e innovación. La segunda por parte de la misma área en donde se explicará las formas y estilos de trabajo, horarios y entregas que debe realizar, compartiendo y alineándolo con las metas a lograr.

El proceso de capacitación.- Estarán orientados en mejorar el nivel de calidad de servicio hacia el cliente, aportar en la cultura de innovación y la integración de los trabajos en equipo. De esta manera las capacitaciones surgirán de dos posibilidades:

- La capacitación base que se realiza para todos los colaboradores, en donde se brindan competencias blandas como mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, el trato, la gestión del tiempo, etc. Además se brindará capacitación en herramientas que faciliten y propicien la generación de ideas, como las herramientas de design thinking, desing spring, pensamiento lateral o técnicas de lluvia de ideas, etc.
- La capacitación específica, que surge de las brechas identificadas que pueden ser técnicas o por la necesidad de conocimiento de alguna nueva herramienta y los planes de sucesión.

Gráfico 28: Flujo de Capacitación

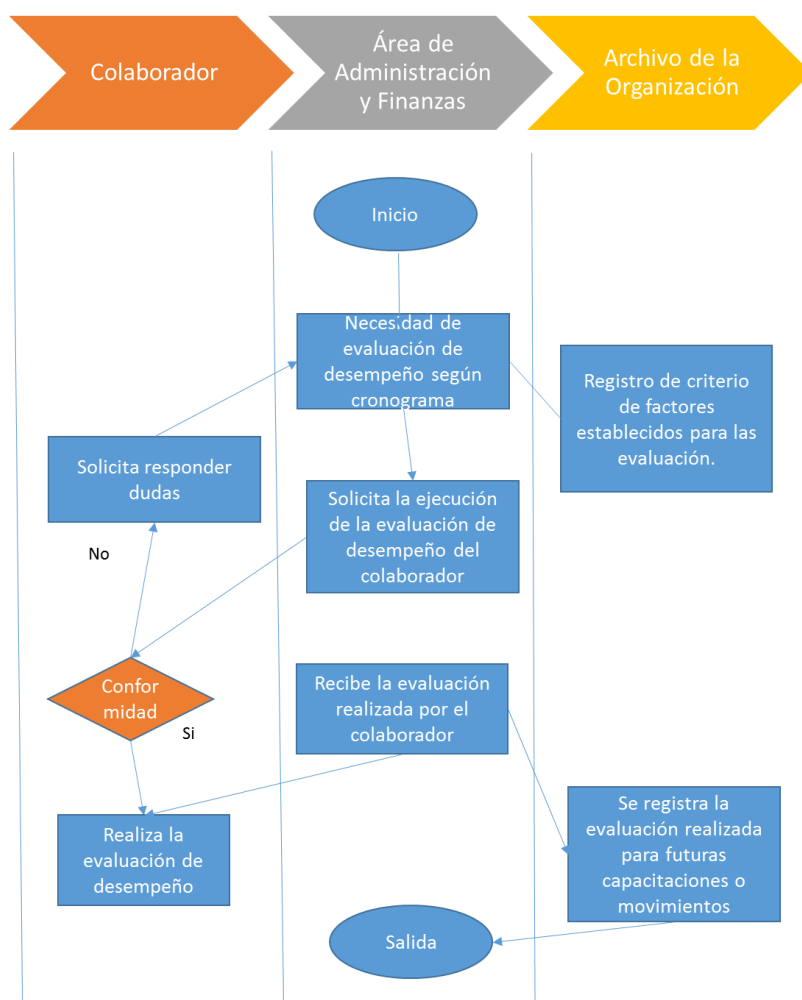


Fuente: Elaboración propia.

Mayor ampliación en el anexo del plan de capacitación.

El proceso de evaluación del desempeño.- Al inicio de cada año se establecerán metas a cumplir, que serán la base en el plan de evaluación de desempeño, relacionándolo a indicadores con diversos grados como sobresaliente, alto, cumplido, en proceso y bajo. Para luego poder hacer una revisión y determinar la causa del no cumplimiento y ver las acciones correctivas.

Gráfico 29: Flujo de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Mayor alcances se encuentran en el plan de evaluación.

6.6 Motivación y Desarrollo

El proceso de motivación.- Está relacionado a la evaluación del desempeño, posibilitando capacitaciones, bonos de productividad, obsequios o ascensos de acuerdo al desempeño realizado en los diferentes años. Adicionalmente, se desarrollarán diferentes actividades que consoliden la integración de los colaboradores.

El proceso de desarrollo.- Será establecido de acuerdo a los planes de sucesión o posibilidades de línea de carrera producto del crecimiento, para lo cual el proceso de evaluación del desempeño tendrá un gran aporte y la capacitación cubrirá las brechas necesarias.

6.7 Remuneraciones y Compensaciones

El proceso remunerativo y de compensación, garantiza un salario justo y equitativo, en relación a su puesto, con todos los beneficios según la Ley, como las gratificaciones, seguro de salud (9% de Essalud), las vacaciones, la compensación de tiempo de servicios (CTS) y los posibles bonos establecidos como premios al desempeño.

6.8 Cultura innovadora

En la búsqueda de mantener un diferencial sostenible, se concluye en la necesidad de apoyarse en una cultura donde se priorice la innovación, que permita estar continuamente generando diferenciales que permitan mantener al Marketplace en el liderazgo. Las acciones relacionadas empiezan por colocar el objetivo de proponer 10 proyectos de innovación e implementar por lo menos 2 anuales, considerar dentro de los procesos de capacitación la

enseñanza de herramientas y metodologías que faciliten la generación de las nuevas ideas. Todo enmarcado dentro de la conformación de equipos de trabajo que realizarán actividades de identificación de necesidades o problemas potenciales, apoyadas en las metodologías como design thinking, la elaboración de mapas mentales y conceptuales, el uso del prototipado o la elaboración de la solución mínima viable, que permita corregir fallos y defectos surgidos de la retroalimentación de su aplicación en los focus group o segmentos de prueba.

6.9 Presupuesto de Recursos Humanos

Los cálculos del presupuesto de recursos humanos proyectado para cinco años, surge de la siguiente plantilla base:

Tabla 18: Planilla detallada base

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Gratificación Anual	ESSALUD 9%	CTS Anual	TOTAL ANUAL
CEO	6,000	72,000	12000	6480	6,000	96,480
Director de Marketing y diseño	5,000	60,000	10000	5400	5,000	80,400
Director de Administración y Finanzas	5,000	60,000	10000	5400	5,000	80,400
CIO	5,000	60,000	10000	5400	5,000	80,400
Analista de marketing	2,000	24,000	4000	2160	2,000	32,160
Analista publicista	1,500	18,000	3000	1620	1,500	24,120
Analista de ventas	1,500	18,000	3000	1620	1,500	24,120
Fotografo	1,000	12,000	2000	1080	1,000	16,080
Asistente de Administración y Finanzas	2,000	24,000	4000	2160	2,000	32,160
Analista Tecnológico	2,000	24,000	4000	2160	2,000	32,160
Analista en analíticas	1,500	18,000	3000	1620	1,500	24,120
Analista de Helpdesk	1,500	18,000	3000	1620	1,500	24,120
Total	34,000	408,000	68,000	36,720	34,000	546,720

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, una estrategia podría ser el ingreso del personal de forma progresiva, iniciando operaciones con solamente los tres socios iniciales realizando los diferentes roles, el director de marketing realizará lo relacionado a su unidad, el CIO los roles de sistemas y

procesos y el CEO la labor del director de administración y finanzas, las actividades complementarias serán tercerizadas a freelancer, pero para efectos de los cálculos se considera funcionar al 100% del personal.

Finalmente, el presupuesto considerando el plan de recursos humanos queda la siguiente manera:

Tabla 19: Presupuesto de recursos humanos

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla	546,720	546,720	546,720	546,720	546,720
Reclutamiento y contratación	1000	1000	1000	1000	1000
Capacitaciones	3000	3000	3000	3000	3000
Bonos	7000	9000	11000	13000	15000
Actividades de Integración	10000	10000	10000	10000	10000
Investigación y desarrollo	5000	7000	9000	11000	13000
Otras actividades tercerizadas	2000	2000	2000	2000	2000
Total	574720	578720	582720	586720	590720

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7

Plan Financiero

En este capítulo se justifica económicamente la realización del Plan del Negocios, sustentado en el análisis de la información contable y financiero. Se muestra los ingresos esperados con la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión y el punto de equilibrio.

Supuestos

Los supuestos considerados en evaluación financiera presentada son los siguientes:

- La evaluación del proyecto presenta un horizonte a 5 años, como retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- El uso de una tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) de 18% y 29.5%.
- Una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- La tasa de rendimiento mínima de la inversión es de 15%
- La TCEA de un crédito para negocio en Scotiabank es de 25% valor, el cual vamos a trabajar para solicitar un préstamo (Simulador - Scotiabank Perú), en un periodo de cinco años.
- La comisión por cobrar será del 15% a los clientes por el servicio de conectar y presentar el producto para la venta a través del Marketplace y 20% si desea que el Marketplace le haga la publicidad y sus campañas en la plataforma.

7.1 Inversión Tangible

I. Equipos.

Estos equipos son los que se van a utilizar para el inicio del negocio.

Tabla 20: Inversión de Equipos

INVERSIÓN DE EQUIPOS			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Computadora	3	1399	S/ 4,197.00
Impresora	1	599	S/ 599.00
Teléfono fijo	1	60	S/ 60.00
Camara Profesional	1	3899	S/ 3,899.00
MONTO TOTAL			S/ 8,755.00

Fuente: Elaboración propia

II. Muebles.

Los muebles son parte de la oficina amoblada que se va a alquilar.

7.2 Inversión Intangible.

Costo de constitución de empresa y licencia de funcionamiento en San Isidro

Tabla 21: Inversión de intangible

Descripción	Monto
Plataforma web	S/ 40,000
Costo de constitución de Empresas	S/ 519
Costo de Licencia de funcionamiento en San Isidro menos de 100m2	S/ 391
Monto total	S/ 40,910

Fuente: Elaboración propia

7.3 Inversión total

Para calcular la inversión total se considera la Inversión tangible, Intangible y el capital de trabajo.

Tabla 22: inversión total

INVERSIÓN	MONTO
Inversión tangible	S/ 8,755.00
Inversión intangible	S/ 40,910
Capital de trabajo	159,744
INVERSIÓN TOTAL	S/ 209,408.87

Fuente: Elaboración Propia.

7.4 Depreciación de tangibles

Depreciación de equipos se calcular en función a los años de vida útil.

Tabla 23: Depreciación de equipos

Depreciación							
Concepto	Monto	Años	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadora	S/ 4,197.00	5	839.4	839.4	839.4	839.4	839.4
Impresora	S/ 599.00	5	119.8	119.8	119.8	119.8	119.8
Teléfono fijo	S/ 60.00	1	60				
Camara Profesional	S/ 3,899.00	3	1300	1300	1300		
TOTAL			S/ 2,318.87	S/ 2,258.87	S/ 2,258.87	S/ 959.20	S/ 959.20

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Proyección de ingresos

A continuación presentamos las unidades de prendas de vestir proyectadas al año 5 y los ingresos generados en los cinco años.

Tabla 24: Proyección de los ingresos

Concepto	Factor	Año				
		2022	2023	2024	2025	2026
Unidades demandadas Total		112,555	171,263	231,591	293,539	357,108
Ticket promedio	S/ 65.00					
Ventas		7,316,069	11,132,077	15,053,401	19,080,039	23,211,994

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Presupuesto de Costos

7.6.1 Costos Variables.

El costo variable está relacionado a la comisión de la pasarela de pago de Culqi de acuerdo a las ventas anuales y el pago al proveedor.

Tabla 25: Costos Variables

Concepto	Factor	Año				
		2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		S/ 7,316,069	S/ 11,132,077	S/ 15,053,401	S/ 19,080,039	S/ 23,211,994
Comisión Culqi*	4.5%	S/ 329,223	S/ 500,943	S/ 677,403	S/ 858,602	S/ 1,044,540
Costo de proveedor**	85.5%	S/ 6,255,239	S/ 9,517,926	S/ 12,870,657	S/ 16,313,434	S/ 19,846,255
Costo		S/ 6,584,462	S/ 10,018,869	S/ 13,548,060	S/ 17,172,036	S/ 20,890,795

Fuente: Elaboración propia

*Es la comisión de pago de la plataforma Culqi por cada venta, se calcula el 4.5% de la venta en el año

** Es el pago al proveedor de la ropa de talla grande que sería el 85.5%, que formaría parte del costo de venta.

7.7 Costos Fijos.

En los costos fijos se está considerando el alquiler de una oficina en amoblada en San Isidro, en donde se tiene que pagar los servicios, también se considerando los pagos anuales que se tiene considerar para la operatividad del Marketplace.

Tabla 26: Costos fijos

Servicios	Pago mensual	Costo anual
Línea celular	S/ 50	S/ 600
Agua	S/ 80	S/ 960
Alquiler	S/ 2,405	S/ 28,860
Luz	S/ 150	S/ 1,800
Internet y Línea fija	S/ 100	S/ 1,200
Dominio de tienda	S/ 8	S/ 100
Mantenimiento lógico de infraestructura	S/ 83	S/ 1,000
Implementación de módulos predictivos	S/ 167	S/ 2,000
Implementación de gadget de TI	S/ 167	S/ 2,000
Total	S/ 3,210	S/ 38,520

Fuente: Elaboración propia

7.8 Gastos administrativos.

Para los gastos administrativos se está considerando el pago de planillas y todos los gastos del Plan de Recursos Humanos.

Tabla 27: Gastos administrativos

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla	546,720	546,720	546,720	546,720	546,720
Reclutamiento y contratación	1000	1000	1000	1000	1000
Capacitaciones	3000	3000	3000	3000	3000
Bonos	7000	9000	11000	13000	15000
Actividades de Integración	10000	10000	10000	10000	10000
Investigación y desarrollo	5000	7000	9000	11000	13000
Otras actividades tercerizadas	2000	2000	2000	2000	2000
Total	574720	578720	582720	586720	590720

Fuente: Elaboración propia

7.9 Gastos de ventas.

Estos gastos son los que se generaran por el plan de promoción del Marketplace.

Tabla 28: Gastos de ventas

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Facebook	1000	1500	2000	2500	3000
Instagram	1000	1500	2000	2500	3000
Mailing	2000	2000	3000	3500	3500
Community manager	4000	4000	4000	4000	4000
SEO - SEM	4000	2500	2000	2000	2000
Influencer	2000	2500	3000	3500	3500
Total	14000	14000	16000	18000	19000

Fuente: Elaboración propia

7.10 Capital de trabajo

Para el inicio de las operaciones de la empresa se dispondrá de S/ 159,744 para cubrir los costos fijos, que está relacionado al pago del alquiler del local, pago de servicios sueldos, entre otros, además del pago de planillas. El cálculo del capital de trabajo es realizado por el método contable, en donde el punto de partida es el pronóstico de ventas, para luego calcular las necesidades de personal, por lo que la fórmula usada es Capital de Trabajo = activo corriente – pasivo corriente.

7.11 Fuentes de financiamiento

En el plan de negocios se muestra una inversión inicial de S/. S/ 209,408.87 contando con el financiamiento preliminar otorgado por el Banco Scotiabank, por el monto de S/. 69,500 soles, correspondiendo el 33% del total de inversión total y el 67% la inversión que asciende en S/ 139,909 restante será cubierto por los 3 accionistas de la empresa.

7.12 Evaluación económica-financiera

7.13 Punto de Equilibrio

El punto equilibrio para este proyecto de 5,926 prendas al año para que la empresa no gane y no pierda. $\text{Punto de equilibrio} = \text{Costo Fijo} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable})$

Tabla 29: Punto de equilibrio

Precio de venta unitario	S/	65.00
Costo variable unitario	S/	58.50
Costo fijo total	S/	38,520
Punto de equilibrio	S/	5,926

Fuente: Elaboración propia

7.14 Estado de ganancias y perdidas

Tabla 30: Estado de Ganancias y Pérdidas

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	7,316,069	11,132,077	15,053,401	19,080,039	23,211,994
Costos Totales	6,622,982	10,057,390	13,586,581	17,210,556	20,929,315
Utilidad Bruta	693,087	1,074,688	1,466,820	1,869,484	2,282,679
Gastos marketing	14,000	14,000	16,000	18,000	19,000
Gastos administrativos	574,720	578,720	582,720	586,720	590,720
Ebitda	104,367	481,968	868,100	1,264,764	1,672,959
Depreciación	2,319	2,259	2,259	959	959
Gastos financieros	26,910	26,910	26,910	26,910	26,910
Utilidad a/imp	75,138	452,799	838,931	1,236,895	1,645,090
Impuesto	22,166	133,576	247,485	364,884	485,302
Utilidad Neta	52,972	319,223	591,446	872,011	1,159,788

Fuente: Elaboración propia

7.15 Estado de flujo de caja.

Para el cálculo de flujo de caja se va a analizar en los escenarios Optimista, moderado y pesimista, para ello se calculara en un +-10% en las ventas.

Escenario Pesimista: Para este análisis se redujo en 10% las ventas.

Tabla 31: Escenario pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		6,584,462	10,018,869	13,548,060	17,172,036	20,890,795
Costos variables		-5,964,536	-9,055,503	-12,231,775	-15,493,352	-18,840,235
Depreciación		-2,319	-2,259	-2,259	-959	-959
UTILIDAD BRUTA		617,607	961,108	1,314,027	1,677,724	2,049,600
Gastos operativos		-588,720	-592,720	-598,720	-604,720	-609,720
EBIT		28,887	368,388	715,307	1,073,004	1,439,880
Impuesto		-8,666	-110,516	-214,592	-321,901	-431,964
NOPAT		20,221	257,872	500,715	751,103	1,007,916
Depreciación		2,319	2,259	2,259	959	959
FC Operativo		22,540	260,130	502,974	752,062	1,008,875
Inversión	-1,251,949					
FC Libre o Económico	-1,251,949	22,540	260,130	502,974	752,062	1,008,875
Préstamo	69500					
Cuota constante*		-26910	-26910	-26910	-26910	-26910
Intereses		-18765	-16566	-13773	-10226	-5721
Amortización		-8145	-10344	-13137	-16684	-21189
Saldo	69500	61355	51011	37873	21189	0
EFI (interés x IR)**		5630	4970	4132	3068	1716
FFN	69,500	-21,281	-21,940	-22,778	-23,842	-25,194
FCA	-1,182,449	1,259	238,190	480,196	728,220	983,681
Flujo acumulado	-1,182,449	-1,181,189	-942,999	-462,804	265,416	1,249,098

Escenario moderado: Para este análisis se calcula de acuerdo a las ventas proyectadas.

Tabla 32: Escenario moderado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		7,316,069	11,132,077	15,053,401	19,080,039	23,211,994
Costos variables		-6,622,982	-10,057,390	-13,586,581	-17,210,556	-20,929,315
Depreciación		-2,319	-2,259	-2,259	-959	-959
UTILIDAD BRUTA		690,768	1,072,429	1,464,561	1,868,525	2,281,720
Gastos operativos		-588,720	-592,720	-598,720	-604,720	-609,720
EBIT		102,048	479,709	865,841	1,263,805	1,672,000
Impuesto		-30,614	-143,913	-259,752	-379,141	-501,600
NOPAT		71,434	335,796	606,089	884,663	1,170,400
Depreciación		2,319	2,259	2,259	959	959
FC Operativo		73,752	338,055	608,348	885,622	1,171,359
Inversión	-1,251,949					
FC Libre o Económico	-1,251,949	73,752	338,055	608,348	885,622	1,171,359
Préstamo	69500					
Cuota constante*		-26910	-26910	-26910	-26910	-26910
Intereses		-18765	-16566	-13773	-10226	-5721
Amortización		-8145	-10344	-13137	-16684	-21189
Saldo	69500	61355	51011	37873	21189	0
EFI (interés x IR)**		5630	4970	4132	3068	1716
FFN	69,500	-21,281	-21,940	-22,778	-23,842	-25,194
FCA	-1,182,449	52,472	316,115	585,569	861,780	1,146,165
Flujo acumulado	-1,182,449	-1,129,977	-813,862	-228,293	633,487	1,779,653

Escenario optimista: Para este análisis se incrementó en 5% las ventas

Tabla 33: Escenario optimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		8,047,676	12,245,285	16,558,741	20,988,043	25,533,193
Costos variables		-7,281,429	-11,059,276	-14,941,387	-18,927,759	-23,018,394
Depreciación		-2,319	-2,259	-2,259	-959	-959
UTILIDAD BRUTA		763,929	1,183,749	1,615,095	2,059,325	2,513,840
Gastos operativos		-588,720	-592,720	-598,720	-604,720	-609,720
EBIT		175,209	591,029	1,016,375	1,454,605	1,904,120
Impuesto		-52,563	-177,309	-304,913	-436,382	-571,236
NOPAT		122,646	413,721	711,463	1,018,224	1,332,884
Depreciación		2,319	2,259	2,259	959	959
FC Operativo		124,965	415,980	713,721	1,019,183	1,333,843
Inversión	-1,251,949					
FC Libre o Económico	-1,251,949	124,965	415,980	713,721	1,019,183	1,333,843
Préstamo	69500					
Cuota constante*		-26910	-26910	-26910	-26910	-26910
Intereses		-18765	-16566	-13773	-10226	-5721
Amortización		-8145	-10344	-13137	-16684	-21189
Saldo	69500	61355	51011	37873	21189	0
EFI (interés x IR)**		5630	4970	4132	3068	1716
FFN	69,500	-21,281	-21,940	-22,778	-23,842	-25,194
FCA	-1,182,449	103,684	394,039	690,943	995,340	1,308,649
Flujo acumulado	-1,182,449	-1,078,764	-684,725	6,218	1,001,558	2,310,208

7.16 Valor Actual Neto y Tasa Interna Retorno

Para este análisis se calculó con el COK del 15% que es la rentabilidad que busca el inversionista.

Tabla 34: viabilidad del proyecto

Indicador	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Moderado
VAN	S/191,230	S/764,945.39	S/478,087.57
TIR	20%	34%	28%

Fuente: Elaboración Propia

El valor actual neto (VAN) en los dos escenario pesimista, moderado y optimista es mayor a 0, por lo que el proyecto es viable, por otro lado el análisis del TIR es mayor al COK exigido por el inversionista, en ese sentido, el proyecto de inversión será aceptado.

7.17 Periodo de recuperación.

Para este análisis también se trabajó en los tres escenarios con +- 5% sobre las ventas.

Tabla 35: Análisis de periodo de recuperación en los tres escenarios

Escenario pesimista		Escenario moderado		Escenario optimista	
Periodo ultimo de Flujo de Caja acumulado	3	Periodo ultimo de Flujo de Caja acumulado	3	Periodo ultimo de Flujo de Caja acumulado	2
Valor absoluto de Flujo de Caja acumulado	462804	Valor absoluto de Flujo de Caja acumulado	228293	Valor absoluto de Flujo de Caja acumulado	684725
FC Neto siguiente periodo	728220	FC Neto siguiente periodo	861780	FC Neto siguiente periodo	690943
PRI	0.64	PRI	0.26	PRI	0.99
0	0.64	0	0.26	0	0.99
Mes	7.63	Mes	3.18	Mes	11.89
7	0.63	3	0.18	11	0.89
Día	19	Día	5	Día	27
3 años con 7 meses con 19 días		3 años con 3 meses con 5 días		2 años con 11 meses con 27 días	

Fuente: Elaboración propia.

En los tres escenarios el periodo de recuperación es más de un año, hasta los 2 años con 9 meses con 20 días en el escenario más pesimista.

Capítulo 8

Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

- Se determinó la viabilidad de realizar la empresa de marketplace online, presentando un modelo totalmente flexible, escalable, adaptable y con un enorme potencial de expansión y crecimiento tanto en sus productos como en la mejora de la cadena del servicio.
- Se determinó la necesidad latente de un segmento de la población de conseguir prendas de tamaño grande y con variedad, con un mercado potencial peruano considerando la expansión creciente, igualmente resulta muy atractivo enfocarnos solamente en Lima por lo que concentra un mayor mercado para el comercio online.
- Se determinó que la multiplataforma Marketplace del negocio puede cubrir las necesidades mencionadas.
- Se determinaron las capacidades de la plataforma en base a las necesidades y problemáticas encontradas.
- Se determinó que la propuesta de valor para los clientes y consumidores es generar la personalización que no encuentran con una experiencia en la compra que les brinda tranquilidad y confianza.
- Se determinó la posibilidad de obtener una rentabilidad de más del 10% el cuarto año y la ampliación de participación en 15% de mercado.
- Se mostraron las estrategias para lograr tener un ratio del 25% de satisfacción.

- Se desarrolló el marco y estrategias para promover la implementación de por lo menos 2 proyectos de innovación anuales.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar los diversos gadgets de ayuda en la plataforma para brindar una mejor experiencia con el producto.
- Se puede aprovechar la poca inversión para no tener endeudamientos con los sistemas financieros inicialmente.
- La formación de una cultura de innovación que permita la actualización constante en todos los procesos y mejoras, ya que el negocio depende de ello y el modelo puede ser copiado.
- Se recomienda la implementación de indicadores de satisfacción, operativos y financieros puestos en un control de mando para su monitoreo y posibilidad de detectar los desvíos y oportunidades.
- Se recomienda expandir a las demás regiones del Perú, por lo que se añade como anexo la proyección de lo que sería expandir a lo restante de la región Lima y las demás regiones del país.
- Se recomienda a futuro expandir un poco más las posibilidades de confeccionar los propios diseños.
- Se debe buscar la migración del plan con la cuota que solo incluye presentar el producto a la cuota que incluye las promociones en la plataforma.
- Se recomienda los planes de contingencia del servicio de delivery ya que podría ser un punto de falla y merme la calidad del servicio.

Bibliografía de Soporte

- Alles, M.A (2015). Dirección de competencias. Argentina: Editorial Granica.
- Almeida, R. (2017). Influencers, Las nuevas tendencias del Marketing Digital. Barcelona: Editorial Base.
- Arellano, R. (2010). Marketing: enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a América Latina. México: Pearson Educación.
- Chiavenato I. (2012). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2012). Ser competitivo. España: Deusto.
- Sampieri R. (2014). Metodología de la investigación 6ta. edición. México: Mc Graw Hill.

Lista de Referencias

Bernal, F. (2016). Plan de Negocios para introducir una nueva línea de ropa para mujeres con sobrepeso y obesidad de la empresa “Confecciones Inés” en la ciudad de Guayaquil a partir del año 2016. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado el 16 de abril de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4140/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-154.pdf>

Gestión (2020). El COVID-19 se convirtió en el gran acelerador del comercio en línea. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de <https://gestion.pe/tecnologia/el-covid-19-se-convirtio-en-el-gran-acelerador-del-comercio-en-linea-noticia/?ref=gesr>

La Cámara de Comercio de Lima (2020). Resumen de normas promulgadas por el Gobierno Central para el Estado de Emergencia Nacional frente a la pandemia del coronavirus. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de <https://lacamara.pe/tag/coronavirus/?print=print-search>

Semana Económica (2020). La oportunidad del supermercado online. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/tecnologia/la-oportunidad-del-supermercado-online>

Modaes Latinoamérica (2020). El comercio de moda en la zona euro cierra junio con un retroceso del 27,3%. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de <https://www.modaes.com/entorno/el-comercio-de-moda-en-la-zona-euro-cierra-junio-con-un-retroceso-del-273-es.html>

Gabriel Farias Iribarren (2020). La inteligencia artificial potencia la moda circular. Recuperado el 4 de septiembre de 2020, de <https://gabriefariasiribarren.com/?lang=en/>

Revista Digital Marca (2020). Sonia Carrasco, el futuro de la moda con valores medioambientales. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de <https://www.marca.com/tiramillas/lujo/2020/08/10/5f31279c46163f312f8b45a8.html>

Fashion United (2020). Nuevas tendencias y nuevos consumidores: así es el nuevo universo de la moda postcoronavirus. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de <https://fashionunited.mx/noticias/moda/nuevas-tendencias-y-nuevos-consumidores-asi-es-el-nuevo-universo-de-la-moda-postcoronavirus/2020080329465>

Senior50 (2020). ¿Cómo será el nuevo consumidor de moda tras la crisis sanitaria?. Recuperado el 4 de septiembre de 2020, de <https://www.senior50.com/tendencias/moda/como-sera-el-nuevo-consumidor-de-moda-tras-la-crisis-sanitaria/>

Resumen Informativo Semanal 3 de setiembre de 2020 – Banco centrta de Reserva del Perú, <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-09-03.pdf>

Fashion United (2020). La recuperación se retrasa y amenaza con despidos tras nuevas caídas de ventas. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://fashionunited.es/noticias/empresas/la-recuperacion-se-retrasa-y-amenaza-con-despidos-tras-nuevas-caidas-de-ventas/2020090933573>

Gestion (2020). Obesidad y sobrepeso: ¿Cuántas personas presentan estas condiciones en el Perú?. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://gestion.pe/mundo/coronavirus-en-peru-obesidad-y-sobrepeso-cuantas-personas-presentan-estas-condiciones-en-el-peru-oms-reactivacion-economica-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>

IPSOS (2020). Informe técnico Encuesta de opinión - Nacional. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-09/it_nacional_septiembre_2020_0.pdf

La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM 2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Gestión (2018). Ipsos: Tasa de crecimiento anual de población peruana es de 1.01%. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591-noticia/#:~:text=m.,1.01%25%20seg%C3%BAn%20estimaciones%20de%20Ipsos.>

Arquitectura MarketPlace. Recuperado el 01 de enero de 2021, de <https://csw-uniandes.gitbooks.io/mp-architecture/content/>

The World's Top Online Marketplaces 2020 By Kate Merton. Recuperado el 01 de enero de 2021, de https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/#South_America

Expertos Negocios Online (2021). El consumidor online, su comportamiento, perfil y características. Recuperado el 12 de febrero de 2021, de <https://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/>

Datos Mundial.com (2021). Tallas medias de hombres y mujeres. Recuperado el 17 de abril de 2021, de <https://www.datosmundial.com/estatura-promedio.php>

Revista Peruana de Ginecología y Obstetricia (2017). Prevalencia de sobrepeso y obesidad en el Perú. Recuperado el 01 de Junio de 2021, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-51322017000400012#:~:text=En%20personas%20%E2%89%A5%2015%20a%C3%B1os%20de%20edad%20se%20encontr%C3%B3%20una,%25%20en%20mujeres\(4\)](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-51322017000400012#:~:text=En%20personas%20%E2%89%A5%2015%20a%C3%B1os%20de%20edad%20se%20encontr%C3%B3%20una,%25%20en%20mujeres(4))

ModCloth (2015). ModCloth dice que el 60% de las mujeres de talla grande se avergüenza de comprar por separado. Recuperado el 01 de Junio de 2021, de

<https://www.marketwatch.com/story/modcloth-says-60-of-plus-size-women-are-embarrassed-to-shop-separately-2015-10-08>

ISOTOOLS (2018). ISO 10002. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <https://www.isotools.org/2018/02/21/norma-iso-10002-satisfaccion-del-cliente-gestion-reclamaciones/#:~:text=La%20norma%20ISO%2010002%20destaca,con%20el%20servicio%20que%20ofrece>

Linio (2021). Linio. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <https://www.linio.com.pe/sp/politica-devoluciones>

RUSH ORDER TEES (2021). Libro de Reclamaciones. Recuperado el 28 de junio de 2021, de <https://www.rushordertees.com/blog/how-to-order-sizes-for-group-t-shirts/>

INDECOPI (2021). Libro de Reclamaciones. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <https://www.consumidor.gob.pe/libro-de-reclamaciones>

Anexo 1 Sondeo de Mercado: Entrevistas

Muestra datos de soporte para el contenido del Plan de Negocios. Corresponde la información considerada importante, ayudando a documentar el trabajo de investigación, permitiendo integrarse en los casos que el trabajo así lo requiera.

Relación de expertos entrevistados

Nombre y Apellido	Negocio / Empresa	Cargo
Ing. Gustavo Seminario Paredes	Gobierno Regional La Libertad	Subgerente de Desarrollo Empresarial
Dr. Fernando Padilla Bartra	Gobierno Regional La Libertad	Gerente Regional de Salud
Ing. Juan Antonio Asmat Vásquez	Everis	Manager

Anexo 2 Encuesta corta de Estudio de Mercado

Preguntas de la Encuesta de Estudio de Mercado

OBJETIVO: Conocer gusto, preferencia, aceptación de productos y frecuencia de consumo para establecer la demanda

Talla Promedio: _____

Peso Promedio: _____

¿Vives en Lima Metropolitana?

Si () No ()

¿Usted realiza compras por internet?

Si () No ()

¿Qué tallas de ropa usas?

Talla Estándar S, M, L ()

Talla grande XL, 2XL, 3XL, 4XL ()

Responder las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tipos de artículos compras por Internet?

Marcas las dos alternativas más importantes

Ropa ()

Calzado ()

Tecnología ()

Hogar ()

Deporte ()

Supermercado ()

2. De las siguientes modelos, cuáles son de tu preferencia en tus compras si eres varón

Marcar tres alternativas como máximo.

Pantalón Jean ()

Polo sin cuello()

Polo con cuello ()

Camisa de vestir ()

Pantalón de vestir ()

Camisa sport ()

Otros ()

3. De las siguientes modelos, cuáles son de tu preferencia en tus compras si eres mujer.

Marcar tres alternativas como máximo.

Blusas ()

Vestido falda ()

Polos manga corta/larga ()
Chaquetas ligeras ()
Jean ()

4. ¿Usted estaría dispuesto a comprar en una plataforma web, enfocada exclusivamente en tiendas online de ropas de talla grande que esté a la moda?

Si ()
Posiblemente si ()
Indiferente ()
No ()

5. ¿De qué forma le gustaría que se le entreguen su producto?

En tienda ()
Vía delivery ()

6. ¿Nos indicaría cuantas veces cada seis meses usted compra ropa por internet?

1 a 2 veces ()
2 a 4 veces ()
4 a 6 veces ()
6 a más

7. ¿Qué factor determina la compra de ropa por internet? (marca 3 alternativas)

Precio ()
Calidad ()
Modelos ()
Marca ()
Comodidad de compra ()
Entrega de producto en la casa ()
Medio de pago ()

Anexo 3 Encuesta de Estudio de Mercado en profundidad para Focus Group*Preguntas de la Encuesta de Estudio de Mercado*

Edad:

Sexo:

Distrito de residencia:

1.- ¿Con qué frecuencia compra ropa?

a.- Semanalmente b.- Quincenalmente c.- Mensualmente d.- Semestralmente e.- Otros

2.- ¿Con qué frecuencia compra accesorios?

a.- Semanalmente b.- Quincenalmente c.- Mensualmente d.- Semestralmente e.- Otros

3.- ¿Cuál es su talla?

a.- S b.- M c.- L d.- XL e.- XXL

4.- ¿Qué tipo de ropa compra con más frecuencia?

a.- Deportiva b.- Casual c.- Formal d.- Elegante e.- Otra Respuesta

5.- ¿Cuál es tu prioridad al elegir una prenda?

a.- Calidad b.- Los modelos c.- Precios bajos d.- La exclusividad

6.- ¿Cuánto gastarías mensualmente en ropa?

a.- Más de 200 soles b.- Menos de 200 soles

7.- ¿Cuánto gastarías mensualmente en accesorios?

a.- Más de 100 soles b.- Menos de 100 soles

8.- ¿Encuentras la ropa que desea en las tiendas que frecuentas?

a.- Si b.- No

9.- ¿Te gustaría encontrar una tienda de ropa a tu medida y de vanguardia?

a.- Si b.- No

10.- ¿Qué prendas de ropa compras frecuentemente?

a.- Vestidos b.- Faldas c.- Camisas e.- Pantalones

11.- ¿Cuál es la prenda en la que podrías invertir una mayor cantidad de dinero?

a.- Vestidos b.- Faldas c.- Camisas e.- Pantalones

12.- ¿Consideras buena la atención brindada en las tiendas que visitas?

a.- Si b.- No

13.- ¿Usas la página web de la tienda para ver los modelos de prendas de vestir antes de ir?

a.- Si b.- No

14.- ¿Te interesaría que te avisen cuando llegan los nuevos modelos de prendas de vestir?

a.- Si b.- No

15.- ¿Te interesaría que te avisen las promociones y descuentos en las prendas de vestir?

a.- Si b.- No

16.- ¿Estaría dispuesto a cambiar su tienda favorita por otra que le ofrezca mucha más variedad, promociones, descuentos y calidad?

a.- Si b.- No

17.- ¿Estaría dispuesto a cambiar su tienda física por una tienda virtual que le otorgue mayores beneficios?

a.- Si b.- No

18.- ¿Considerarías comprar prendas por internet?

a.- Si b.- No

19.- Para la respuesta: Sí, ¿por qué?

a.- Evito desplazarme b.- Es más rápido c.- Tengo más variedad d.- Me ahorro tiempo

20.- Para la respuesta: No, ¿por qué?

a.- Por miedo a fraudes b.- Me gusta visitar las tiendas c.- Quiero probarme la ropa

Anexo 4 Entrevista que se hará a los consumidores finales

Entrevista que se desarrollara a los consumidores finales, para conocer sus necesidades y atributos al momento de su compra.

Cuestionario:

1. ¿Usted encuentra lugares con facilidad para comprar su ropa a medida?

¿Cuál es el lugar ideal?

¿Cómo es la tienda donde compra?

¿Qué servicios/beneficios le ofrece?

2. ¿Se siente a gusto con los modelos que encuentra en las tiendas?

¿Qué modelos compra?

¿Qué modelos prefieres?

3. ¿Qué valora más al momento de seleccionar su ropa su ropa?

¿Qué beneficio tiene que ofrecerle la tienda para que compre su ropa? Que encuentre su talla, que este a la moda, que sea de marca, el precio, entre otras.

¿Qué le molesta al no encontrar su talla o modelo de su gusto?

4. ¿Qué piensa usted de encontrar ropa a su medida y a la moda en una tienda virtual?
¿Qué debe tener/ofrecer una tienda virtual para que se motive a ingresar para comprar su ropa?

Anexo 5 Entrevista que se hará a los Vendors

Cuestionario:

1. ¿Usted cuenta con una tienda virtual o vende sus productos a través de alguna plataforma virtual?

Si es SI. (No se sigue con la entrevista)

Si es NO. ¿Por qué? No te ayudan, no te sirven, son caras, tienes desconfianzas en ella, etc.

2. ¿Conoce usted que es un Marketplace?

Si se le ofreciere una única plataforma online enfocada exclusivamente en abrir tiendas (online) de marcas en un solo sitio web, donde cada tienda tiene total autonomía y opera como su propio eCommerce (su subdominio, su logo, sus banners, su homepage personalizado con sus categorías, y su propio buscador dedicado), para atraer a su clientes y puedas vender más.

¿Le parece atractiva la idea?

3. ¿Para que usted pueda decidir ofertar y vender sus productos a través del Marketplace, qué características tiene que cumplir la tienda virtual?

¿Para que usted decida abrir una tienda online en un solo sitio web para ofertar y vender sus productos que esperaría para tomar esa decisión?

4. Qué valora más ¿Que usted se encargue de enviar el delivery a su cliente que capta a través del Marketplace o valora que la Empresa del Marketplace se encargue del delivery?

¿Qué le parece más conveniente?, que usted se encargue de enviar el delivery al cliente captado a través de su tienda virtual o que la Empresa del Marketplace se encargue del delivery?

5. Usted está de acuerdo con pagar el 15% sobre las ventas hechas a través del Marketplace o un 20% incluido la promoción y el manejo digital del Marketplace de sus productos. ¿Si no le parece ninguna de esas opciones cual sería la razón?

¿Qué tendría que ofrecerle el sitio web, en donde se alojara su tienda virtual, para que esté dispuesto a pagar 15% sobre las ventas?

¿Qué le ofrece más beneficio ¿que usted pueda enviar las fotos de sus productos o sea la empresa que le ofrezca ese servicio adicional?

Anexo 6 Plan de Capacitación

Justificación.-

Partiendo del recurso humano como el más importante en cualquier organización, es muy importante reconocer como el rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios brindados, contribuyendo directamente en los niveles de competitividad de la organización.

Alcance.-

Es aplicable el plan de capacitación para todo el personal que trabaja en la organización.

Objetivos.-

Punto impulsor del nivel de rendimiento de los colaboradores, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa, el aseguramiento de la calidad en el servicio, prepararnos para los requerimientos futuros en materia de personal, generar una compensación indirecta, por la inversión asumida por la participación de los colaboradores y mantenernos actualizados con los avances tecnológicos.

Objetivo general.-

- Facilitar la ejecución eficiente de sus responsabilidades de sus puestos.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo personal para los que el colaborador puede ser considerado.

Objetivo específico.-

- Mantener actualizado los conocimientos requeridos en áreas especializadas.
- Elevar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Preparar al personal para los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

La meta.-

La capacitación del 100% de los colaboradores.

La estrategia.-

- La realización de casuísticas.
- La realización de trabajos prácticos.

Financiamiento.-

El monto de inversión del plan de capacitación será financiado en caso de ser propuesto por la organización al 100% y en caso de ser propuesto por el colaborador el 50%.

Anexo 7 Plan de evaluación de desempeño

Justificación.-

La necesidad de identificar brechas en el desarrollo de los colaboradores, para buscar llenarlas y elevar la calidad de la organización.

Alcance.-

La evaluación de desempeño será aplicado a todo el personal que trabaja en la organización.

Objetivos.-

- Establecer los lineamientos para desarrollar el proceso de Evaluación del Desempeño de los colaboradores.
- Ayudar al desarrollo y toma de decisiones con fundamento para la rotación o movimientos de personal.

Factores a evaluar.-

- Desempeño de las funciones.
- Desarrollo conductual.
- Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

Sistema de medición.-

- Bajo una escala del 1 al 10, donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, tanto para los factores funcionales y conductuales

- Los factores funcionales tienen una mayor ponderación correspondiente al 60% de la evaluación, el cual representa el cumplimiento de las funciones, tareas y metas del trabajo.
- Los factores conductuales tienen la menor ponderación correspondiéndole el 40% de la evaluación, el cual representa las habilidades y conocimiento.

La meta.-

- La evaluación del desempeño del 100% de los colaboradores.

Anexo 8 Proyección futura a nivel nacional

En este caso para llegar al mercado meta se siguió la misma segmentación de Lima Metropolitana, adicionando la consideración de la división entre la parte urbana y rural, por los accesos al internet y el facilitar un orden de crecimiento establecido para la expansión:

El segmento es a nivel nacional y el orden de las regiones para ir expandiendo sería de la siguiente manera:

1. Lima
2. Costa Norte
3. Costa Sur
4. Costa Centro
5. Sierra Norte
6. Sierra Centro
7. Sierra Sur
8. Oriente

Figura 14: Población hábil

Región	Urbano		Rural		Total	
Lima	8,258,768	34.7%	0	0.0%	8,258,768	34.7%
Costa Norte	3,472,980	14.6%	317,464	1.3%	3,790,444	15.9%
Sierra Norte	492,491	2.1%	1,375,602	5.8%	1,868,093	7.9%
Costa Centro	594,391	2.5%	20,194	0.1%	614,585	2.6%
Sierra Centro	1,000,478	4.2%	717,990	3.0%	1,718,468	7.2%
Costa Sur 1/	1,883,482	7.9%	54,184	0.2%	1,937,666	8.1%
Sierra Sur	1,520,083	6.4%	1,254,592	5.3%	2,774,675	11.7%
Oriente	1,842,062	7.7%	1,020,393	4.3%	2,862,455	12.0%
Total	19,064,735	80.0%	4,760,419	20.0%	23,825,154	100.0%

1/Se incluye la ciudad de Arequipa dentro de Costa Sur

Fuente: Padrón de Población hábil para votar 2020 – RENIEC (Elaboración – Ipsas)

Por lo que considerando el acceso a solamente la zona urbana, buscando un margen del 2% de unidades demandadas, se obtiene las siguientes ventas de unidades: bajo una estrategia de crecimiento del primer año en Lima, segundo en la costa norte, tercero en la costa sur, luego costa centro, sierra norte, sierra centro, continuando con sierra sur y finalmente oriente.

Tabla 36: Demanda potencial a nivel nacional

UBICACIÓN	Urbano	0	1	2	3	4	5
Lima	8,258,768	7,433	7,433	7,433	7,433	7,433	7,433
Costa Norte	3,472,980		3,126	3,126	3,126	3,126	3,126
Costa Sur	1,883,482			1,695	1,695	1,695	1,695
Costa Centro	594,391				535	535	535
Sierra Norte	492,491				443	443	443
Sierra Centro	1,000,478				900	900	900
Sierra Sur	1,520,083					1,368	1,368
Oriente	1,842,062						829
TOTAL	19,064,735	7,433	10,559	12,254	14,132	15,500	16,329
<i>Demanda potencial para el periodo 2022 - 2027</i>							
Mercado Efectivo		743,289	1,055,857	1,225,371	1,413,233	1,550,041	1,632,933
Mercado Objetivo		7,433	10,559	12,254	14,132	15,500	16,329
Ratio entre mercado objetivo y unidades demandadas		5.70					
Unidades demandadas Total		42,379	60,201	69,866	80,577	88,377	93,103
Ticket promedio	S/ 65.00						

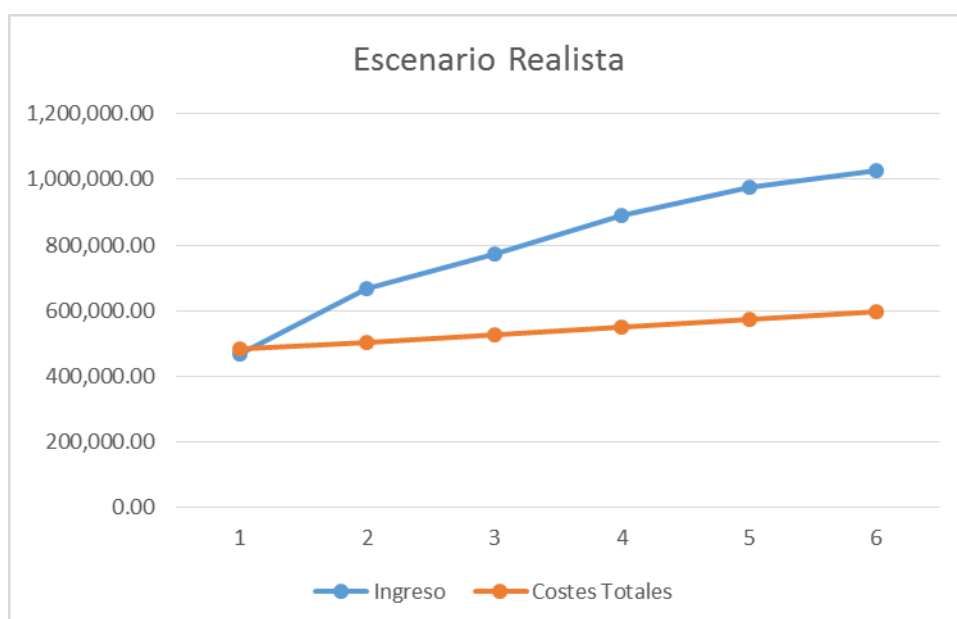
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Escenario realista a nivel nacional

Escenario Realista						
Número Unid. Demandadas	42,379.37	60,200.76	69,865.74	80,576.90	88,377.11	93,103.33
Ingreso	468,292.07	665,218.41	772,016.38	890,374.73	976,567.10	1,028,791.78
Costes Totales	485,000.00	502,000.00	525,500.00	549,000.00	572,500.00	598,000.00
Utilidad	-16,707.93	163,218.41	246,516.38	341,374.73	404,067.10	430,791.78
Punto de equilibrio en Unid. Dem.	45,429.86					

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 30: Escenario realista a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia.

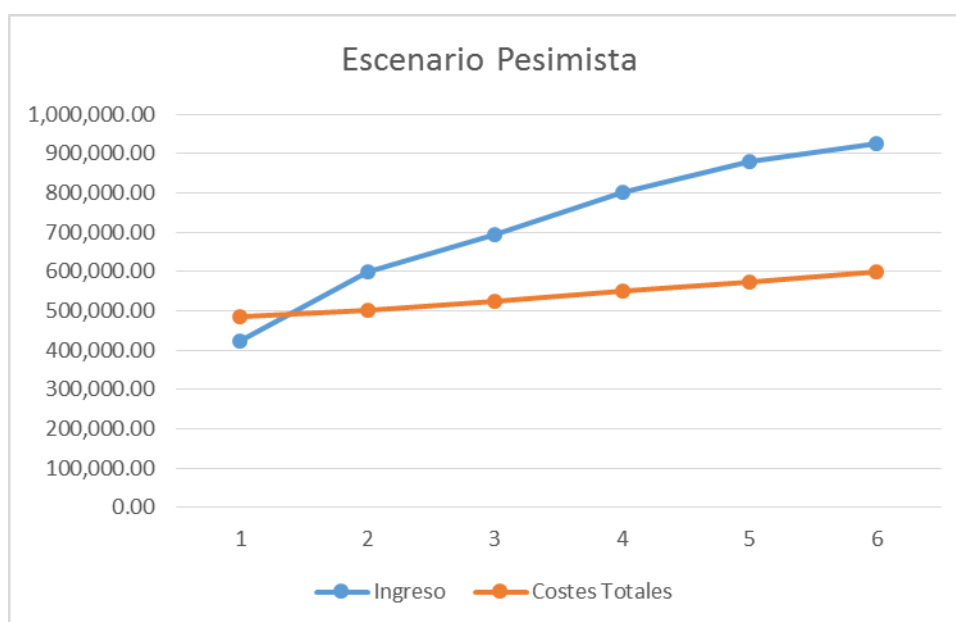
En el escenario realista se aprecia que al ser el punto de equilibrio de 45,429.86 unidades de demanda, se alcanzará en el segundo año.

Tabla 38: Escenario pesimista a nivel nacional

Escenario Pesimista						
Número Unid. Demandadas	38,141.44	54,180.68	62,879.16	72,519.21	79,539.40	83,793.00
Ingreso	421,462.86	598,696.57	694,814.74	801,337.25	878,910.39	925,912.60
Costes Totales	485,000.00	502,000.00	525,500.00	549,000.00	572,500.00	598,000.00
Utilidad	-63,537.14	96,696.57	169,314.74	252,337.25	306,410.39	327,912.60
Punto de equilibrio en Unid. Dem.	45,429.86					

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 31: Escenario pesimista a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia.

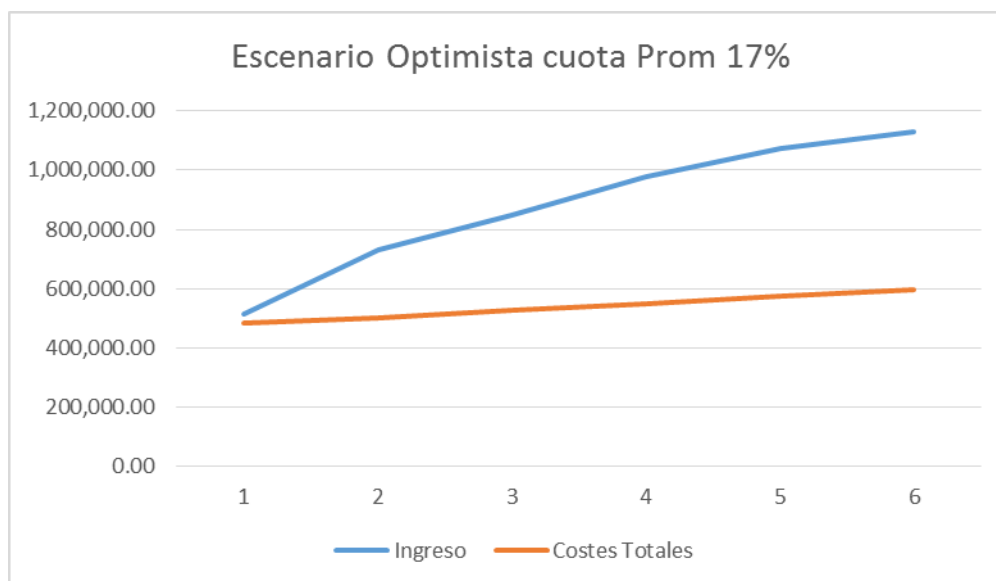
En el escenario pesimista se reduce la cantidad de unidades demandadas en un 10% y con un punto de equilibrio de 45,429.86 unidades de demanda, llegando en el segundo año, pero a comparación del realista será finalizando el año, lo que deja un ingreso de 96,696.57.

Tabla 39: Escenario optimista a nivel nacional

Escenario Optimista						
Número Unid. Demandadas	46,617.31	66,220.84	76,852.31	88,634.59	97,214.82	102,413.66
Ingreso	515,121.27	731,740.25	849,218.02	979,412.20	1,074,223.81	1,131,670.96
Costes Totales	485,000.00	502,000.00	525,500.00	549,000.00	572,500.00	598,000.00
Utilidad	30,121.27	229,740.25	323,718.02	430,412.20	501,723.81	533,670.96
Punto de equilibrio en Unid. Dem.	45,429.86					

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 32: Escenario optimista a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia.

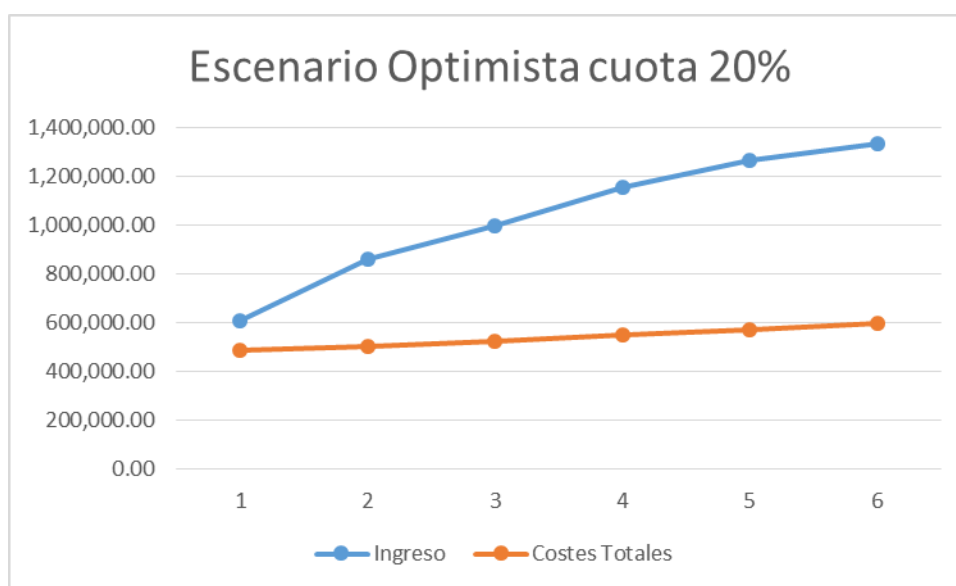
En el escenario optimista se aumenta la cantidad de unidades demandadas en un 10% y se aprecia que al ser el punto de equilibrio de 45,429.86 unidades demandadas, se alcanza en el primer año.

Tabla 40: Escenario optimista con 20% a nivel nacional

Escenario Optimista (Cuota20%)						
Número Unid. Demandadas	46,617.31	66,220.84	76,852.31	88,634.59	97,214.82	102,413.66
Ingreso	606,025.03	860,870.88	999,080.02	1,152,249.65	1,263,792.72	1,331,377.60
Costes Totales	485,000.00	502,000.00	525,500.00	549,000.00	572,500.00	598,000.00
Utilidad	121,025.03	358,870.88	473,580.02	603,249.65	691,292.72	733,377.60
Punto de equilibrio en Unid. Dem.	38,615.38					

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 33: Escenario optimista con 20% a nivel nacional



Fuente: Elaboración Propia.

En el escenario optimista con cuota de 20%, también se considera un aumento de la cantidad de unidades demandadas en un 10% y se aprecia que el punto de equilibrio cambia a 38,615.38 unidades de demanda, alcanzado en el primer año con un ingreso de 121,025.03. El siguiente escenario sería el ideal y objetivo.

Tabla 41: Escenario optimista con 20% a nivel nacional

Escenario Optimista (Cuota20%)						
Número Unid. Demandadas	46,617.31	66,220.84	76,852.31	88,634.59	97,214.82	102,413.66
Ingreso	606,025.03	860,870.88	999,080.02	1,152,249.65	1,263,792.72	1,331,377.60
Costes Totales	485,000.00	502,000.00	525,500.00	549,000.00	572,500.00	598,000.00
Utilidad	121,025.03	358,870.88	473,580.02	603,249.65	691,292.72	733,377.60
Punto de equilibrio en Unid. Dem.	38,615.38					

Fuente: Elaboración propia.

Estado de resultados

Tabla 42: Resultados escenario realista a nivel nacional

Escenario Realista						
Número Unid. Demandadas	42,379.37	60,200.76	69,865.74	80,576.90	88,377.11	93,103.33
	0	1	2	3	4	5
Ingreso	468,292.07	665,218.41	772,016.38	890,374.73	976,567.10	1,028,791.78
Costes Totales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	468,292.07	665,218.41	772,016.38	890,374.73	976,567.10	1,028,791.78
Gastos marketing	14,000	14,000	15,000	16,000	17,000	20,000
Gastos operativos	16,000	13,000	13,500	14,000	14,500	15,000
Gastos administrativos	455,000	475,000	497,000	519,000	541,000	563,000
Ebitda	-16,707.93	163,218.41	246,516.38	341,374.73	404,067.10	430,791.78
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Utilidad a/imp	-16,707.93	163,218.41	246,516.38	341,374.73	404,067.10	430,791.78
Impuesto		48,149.43	72,722.33	100,705.54	119,199.79	127,083.57
Utilidad Neta	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20
Indicadores de Gestión						
Ebitda/Ventas	-4%	25%	32%	38%	41%	42%
Margen de Utilidad Bruta	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Margen de Utilidad de Gastos	104%	75%	68%	62%	59%	58%
Gastos marketing	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Gastos operativos	0.03	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01
Gastos administrativos	0.97	0.71	0.64	0.58	0.55	0.55
Margen de Utilidad Neta	-4%	17%	23%	27%	29%	30%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los indicadores se aprecia cómo los márgenes de gastos van disminuyendo producto del aprendizaje, se aprecia claramente que el mayor porcentaje son los gastos administrativos, de allí la importancia en tener colaboradores con talento y posibilidad de desarrollo para un eventual crecimiento.

Igualmente se muestra los indicadores para el escenario pesimista y optimista, en donde las unidades demandadas disminuyen un 10% del real para el pesimista y aumentan un 10% del real para el optimista.

Tabla 43: Resultados escenario pesimista a nivel nacional

Escenario Pesimista						
Número Unid. Demandadas	38,141.44	54,180.68	62,879.16	72,519.21	79,539.40	83,793.00
	0	1	2	3	4	5
Ingreso	421,462.86	598,696.57	694,814.74	801,337.25	878,910.39	925,912.60
Costes Totales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	421,462.86	598,696.57	694,814.74	801,337.25	878,910.39	925,912.60
Gastos marketing	14,000	14,000	15,000	16,000	17,000	20,000
Gastos operativos	16,000	13,000	13,500	14,000	14,500	15,000
Gastos administrativos	455,000	475,000	497,000	519,000	541,000	563,000
Ebitda	-63,537.14	96,696.57	169,314.74	252,337.25	306,410.39	327,912.60
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Utilidad a/imp	-63,537.14	96,696.57	169,314.74	252,337.25	306,410.39	327,912.60
Impuesto		28,525.49	49,947.85	74,439.49	90,391.07	96,734.22
Utilidad Neta	-63,537.14	68,171.08	119,366.89	177,897.76	216,019.33	231,178.38
Indicadores de Gestión						
Ebitda/Ventas	-15%	16%	24%	31%	35%	35%
Margen de Utilidad Bruta	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Margen de Utilidad de Gastos	115%	84%	76%	69%	65%	65%
Gastos marketing	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Gastos operativos	0.04	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Gastos administrativos	1.08	0.79	0.72	0.65	0.62	0.61
Margen de Utilidad Neta	-15%	11.4%	17.2%	22%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44: Resultados escenario optimista a nivel nacional

Escenario Optimista						
Número Unid. Demandadas	46,617.31	66,220.84	76,852.31	88,634.59	97,214.82	102,413.66
	0	1	2	3	4	5
Ingreso	515,121.27	731,740.25	849,218.02	979,412.20	1,074,223.81	1,131,670.96
Costes Totales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	515,121.27	731,740.25	849,218.02	979,412.20	1,074,223.81	1,131,670.96
Gastos marketing	14,000	14,000	15,000	16,000	17,000	20,000
Gastos operativos	16,000	13,000	13,500	14,000	14,500	15,000
Gastos administrativos	455,000	475,000	497,000	519,000	541,000	563,000
Ebitda	30,121.27	229,740.25	323,718.02	430,412.20	501,723.81	533,670.96
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Utilidad a/imp	30,121.27	229,740.25	323,718.02	430,412.20	501,723.81	533,670.96
Impuesto		67,773.37	95,496.82	126,971.60	148,008.52	157,432.93
Utilidad Neta	30,121.27	161,966.88	228,221.20	303,440.60	353,715.29	376,238.02
Indicadores de Gestión						
Ebitda/Ventas	6%	31%	38%	44%	47%	47%
Margen de Utilidad Bruta	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Margen de Utilidad de Gastos	94%	69%	62%	56%	53%	53%
Gastos marketing	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Gastos operativos	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01
Gastos administrativos	0.88	0.65	0.59	0.53	0.50	0.50
Margen de Utilidad Neta	6%	22%	27%	31%	33%	33%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45: Estado de flujo de efectivo a nivel nacional

Escenario Realista						
Flujo de Caja Real	0	1	2	3	4	5
Ingresos Real	468,292.07	665,218.41	772,016.38	890,374.73	976,567.10	1,028,791.78
Egresos Real	-485,000	-502,000	-525,500	-549,000	-572,500	-598,000
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
UAI	-16,707.93	163,218.41	246,516.38	341,374.73	404,067.10	430,791.78
IR		48149.43053	72722.33238	100705.545	119199.7946	127083.5749
UDI	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
FC. Operativo	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20
Inversión	0	0	0	0	0	0
FC Real	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20

Fuente: Elaboración propia.

La proyección del flujo de caja de libre presenta saldos positivos, indicando liquidez y por lo que no sería necesario requerir a préstamos del primer al quinto año de operaciones.

Tabla 46: Validación financiera a nivel nacional escenario realista

Escenario Realista						
Flujo de Caja Real	0	1	2	3	4	5
Ingresos Real	468,292.07	665,218.41	772,016.38	890,374.73	976,567.10	1,028,791.78
Egresos Real	-485,000	-502,000	-525,500	-549,000	-572,500	-598,000
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
UAI	-16,707.93	163,218.41	246,516.38	341,374.73	404,067.10	430,791.78
IR		48149.43053	72722.33238	100705.545	119199.7946	127083.5749
UDI	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
FC. Operativo	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20
Inversión	0	0	0	0	0	0
FC Real	-16,707.93	115,068.98	173,794.05	240,669.18	284,867.31	303,708.20
VAN	577,773.08					
TIR	737%					
Periodo de recuperación	1 año					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47: Validación financiera a nivel nacional escenario pesimista

Escenario Pesimista						
Flujo de Caja Real	0	1	2	3	4	5
Ingresos Real	421,462.86	598,696.57	694,814.74	801,337.25	878,910.39	925,912.60
Egresos Real	-485,000	-502,000	-525,500	-549,000	-572,500	-598,000
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
UAI	-63,537.14	96,696.57	169,314.74	252,337.25	306,410.39	327,912.60
IR		28525.4875	49947.8491	74439.4902	90391.0651	96734.2174
UDI	-63,537.14	68,171.08	119,366.89	177,897.76	216,019.33	231,178.38
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
FC. Operativo	-63,537.14	68,171.08	119,366.89	177,897.76	216,019.33	231,178.38
Inversión	0	0	0	0	0	0
FC Real	-63,537.14	68,171.08	119,366.89	177,897.76	216,019.33	231,178.38
VAN	369,863.06					
TIR	154%					
Periodo de recuperación	1 año					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48: Validación financiera a nivel nacional escenario optimista

Escenario Optimista						
Flujo de Caja Real	0	1	2	3	4	5
Ingresos Real	515,121.27	731,740.25	849,218.02	979,412.20	1,074,223.81	1,131,670.96
Egresos Real	-485,000	-502,000	-525,500	-549,000	-572,500	-598,000
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
UAI	30,121.27	229,740.25	323,718.02	430,412.20	501,723.81	533,670.96
IR		67773.3736	95496.8156	126971.599	148008.524	157432.932
UDI	30,121.27	161,966.88	228,221.20	303,440.60	353,715.29	376,238.02
Deprec. Real	0	0	0	0	0	0
FC. Operativo	30,121.27	161,966.88	228,221.20	303,440.60	353,715.29	376,238.02
Inversión	0	0	0	0	0	0
FC Real	30,121.27	161,966.88	228,221.20	303,440.60	353,715.29	376,238.02
VAN	785,683.10					
TIR						
Periodo de recuperación	1 año					

Fuente: Elaboración propia.

En todos los resultados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor a 1, lo que significa la factibilidad del negocio, en los diferentes escenarios.

Tabla 49: VAN del FCL

	Esc. Realista	Esc. Pesimista	Esc. Optimista
VAN del FCL con Wacc	577,773.08	369,863.06	785,683.10
TIR	737%	154%	
Periodo de recuperación	1 año	1 año	1 año

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50: Escenarios

ESCENARIO	Probabilidad	VAN	VAN X Prob.	VAN - VANE	(VAN - VANE)^2	% X (VAN - VANE)^2
PESIMISTA	30.00%	369,863.06	110,958.92	-187,119.01	35,013,525,557.0	10,504,057,667.1
ESPERADO	50.00%	577,773.08	288,886.54	20,791.00	432,265,747.6	216,132,873.8
OPTIMISTA	20.00%	785,683.10	157,136.62	228,701.02	52,304,155,461.7	10,460,831,092.3
(VPN) o VANE Esperado	248,161.28				Varianza	15,301,986,219.06
					Desv. Estandar	123,701.20
Riesgo Relativo	0.50					

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que bajo un escenario esperado y optimista se genera valor para la empresa, pero en un escenario pesimista existiría un decremento del valor.

Tabla 51: VPN o VANE esperado

(VPN) o VANE Esperado	556,982.08				Varianza	21,181,021,633.25
Riesgo Relativo	0.26				Desv. Estandar	145,537.01
Z=	-3.827					
Distribución Normal Estandar	6.48357E-05					
Probabilidad de Ganar	0.9999352	99.9935%				

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se encontró un 99.99% de ganar, es decir, se tiene un proyecto factible y muy viable.

Anexo 9 Plan de mitigación de quejas y devoluciones

Alcance.-

En el marco de una gestión eficiente del proceso de gestión de quejas y reclamos, es necesario contar con un plan de acción que permita que todos colaboradores de MarketPlace Peruvian Smart Fashion (PSF MarketPlace) conozcan y apliquen al momento de tener un punto de contacto con un cliente insatisfecho.

La meta principal es brindar las pautas en los canales adecuados de comunicación de respuesta que contribuyan a promover la generación de confianza y empatía con los clientes.

Objetivo.-

Tener clientes satisfechos con el servicio que brinda el MarketPlace Peruvian Smart Fashion.

Definiciones.-

Queja: Tipo de comunicación crítica entre un cliente y un colaborador de MarketPlace Peruvian Smart Fashion, incitado por una insatisfacción experimentada. Es una disconformidad frente a una mala atención, pero que no guarda relación directa con el producto o servicio adquirido. Esta comunicación es de forma informal y fuente importante de información gratuita para que la empresa siga mejorando.

Reclamo: Es toda aquella insatisfacción del cliente puesta en conocimiento de MarketPlace Peruvian Smart Fashion de modo formal, mediante el libro de reclamaciones. Se produce cuando el cliente no se encuentra conforme con el producto adquirido o servicio brindado. MarketPlace Peruvian Smart Fashion tiene la obligación de brindar una respuesta.

Libro de Reclamaciones: Es una herramienta útil para la presentación de quejas y reclamos ante MarketPlace Peruvian Smart Fashion por inconvenientes surgidos tras la compra de un producto o servicio. Todo proveedor debe ponerlo a disposición en cada uno de sus establecimientos comerciales o plataformas de ventas por internet. El proveedor tiene un plazo de 30 días calendario para la atención del reclamo. Su atención no debe estar condicionada a ningún pago.

Filosofía de atención.-

1. Escuchar al cliente

2. Disculparse
3. Satisfacer
4. Agradecer

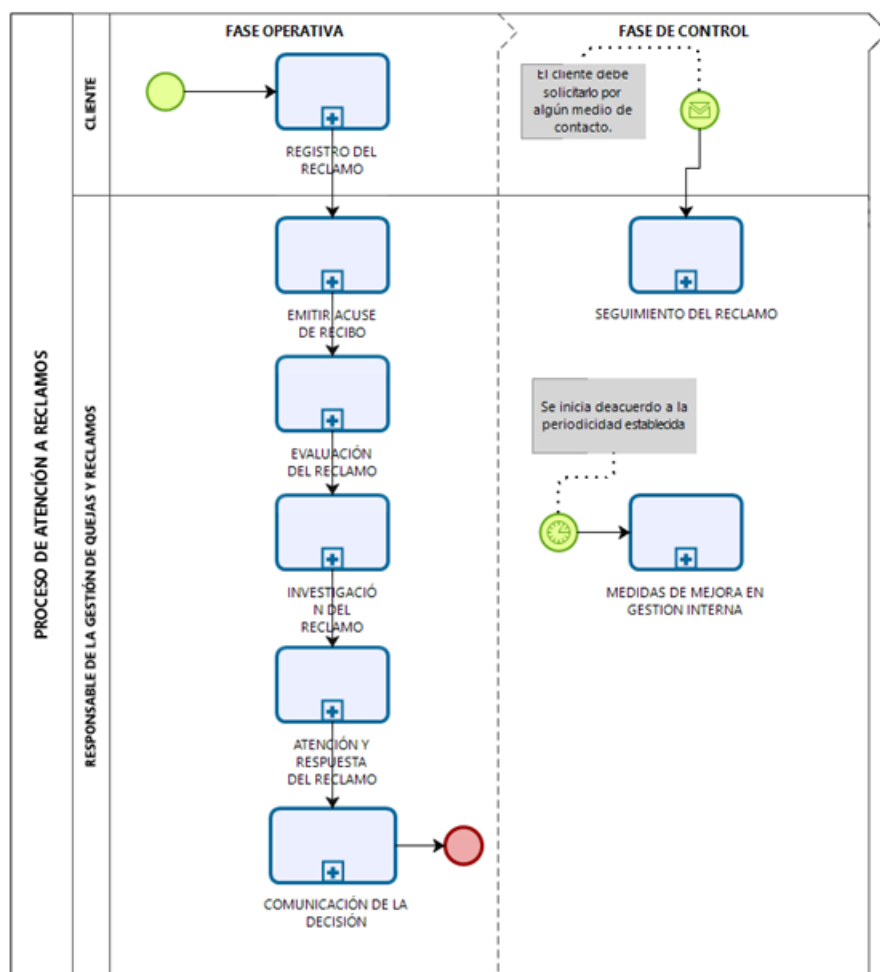
Proceso de atención a reclamos.-

Se puede considerar como expresiones de disconformidad que se manifiestan frente a las actividades de la empresa.

Estas expresiones de disconformidad contribuirán a la pérdida de clientes, que de no ser corregido podrá ser exponencial, motivando la enorme importancia en su detección y corrección a tiempo para evitar su escalada. El proceso al recibirse un reclamo presentado por algún cliente, será el asiguiente:

- Registro del reclamo
- Emisión de acuse de recibo
- Evaluación del reclamo
- Investigación del reclamo
- Atención y respuesta del reclamo
- Comunicación de la decisión
- Cierres del reclamo
- Seguimiento del reclamo
- Medidas de mejora en la gestión interna

Gráfico 34: Atención de Reclamos



Fuente: Elaboración Propia.

Registro del reclamo.-

Inicialmente contiene la información necesaria para el eficaz tratamiento de las quejas, el registro tiene el formato necesario en donde se puede plasmar la descripción de la queja junto con los datos de apoyo pertinentes.

- El cliente deberá ingresar al portal del Marketplace (PSFMARKETPLACE.com.pe), luego a la opción contáctanos y libro de reclamaciones, se llena sus datos en la ficha mostrada. También el cliente tendrá la posibilidad de comunicarse a un número telefónico, en donde podrá realizar su reclamo, en donde el responsable de la atención será la persona que reciba el reclamo, registrando la ficha.

- Recepcionada la ficha en cualquier de sus modalidades, el responsable deberá proceder a realizar los siguientes pasos:
- Analizar la gravedad del reclamo y la viabilidad de la solución propuesta, proponiendo la acción inmediata tomada.
- En caso ser necesario un análisis de mayor profundidad, se comunica el plazo máximo en que se le estará dando respuesta al cliente.
- El analista de ventas registrar la queja junto la información relacionada.

El responsable de la recepción registra la queja junto con toda la información referente a la misma. Colocando un código único de identificación a cada queja que permitirá poder llevar un control de todas las emisiones. La codificación será de siguiente manera:

- Los cuatro primeros dígitos serán el año de emisión la queja. Ej.: 2021
- Los dos siguientes dígitos, el mes de emisión de la queja. Ej.: 202104
- Los tres siguientes dígitos serán el correlativo de reclamos recibidos durante el mes en curso. Ej.: 20210450

Emisión de acuse de recibo.-

La recepción de cada reclamo deberá ser notificado es un plazo no mayor de 24 horas al reclamante, por medios electrónicos o telefónicos.

Evaluación del reclamo.-

Después de recibido el reclamo, se deberá evaluar el nivel de severidad de la queja, pudiendo ser leve, medio o grave.

- Grado de complejidad Leve: En donde su incidencia no tiene mayor repercusión con una atención de manera inmediata.
- Grado de complejidad Media: Son aquellas quejas y reclamos que incurran en faltas con el estado del complejo y/o productos.

- Grado de complejidad Grave: Son aquellos reclamos que afecten directamente la integridad y/o causen algún daño perjudicial económico o moral a los clientes.

Investigación del reclamo.-

Revisar las quejas o reclamos, encontrando los motivos por los cuales ocurrieron.

- En el primer contacto con el cliente se puede establecer detalles como: personas, objetos, productos, involucrados.
- Contactar con el proveedor que atendió al cliente para poder conocer la situación de los hechos.
- Analizar con objetividad cada queja o reclamo realizado, detectando la frecuencia de ocurrencia y así poder tomar las acciones correctivas inmediatas.

Atención y respuesta del reclamo.-

La atención se dará según la clasificación que se dé el reclamo, siguiendo los siguientes criterios como respuesta. La clasificación es propuesta y debe ser alimentada según los casos encontrados.

Grado de Complejidad	Motivos	Sub Motivo	Solución	Responsable
Grave	Productos	Producto en mal estado	Cambio del producto o devolución del dinero. Vale de descuento Disculpas del caso	Analista de Venta. Proveedor. Director de Marketing y Diseño.
		Producto no acorde al pedido	Cambio del producto o devolución del dinero. Vale de descuento Disculpas del caso	
		Producto no entregado.	Devolución del dinero. Vale de descuento Disculpas del caso	

Medio	Demora en atención.	Demora en entrega.	Disculpas del caso. Acortar tiempos de entrega	Analista de Venta. Proveedor. Director de Marketing y Diseño.
Leve	Otros	Demora en carga de web	Disculpas del caso	Analista de Venta. Analista de Helpdesk

Comunicación de la decisión.-

Se debe tener en cuenta los plazos máximos establecidos para dar respuesta a una queja y reclamo, por ejemplo de acuerdo a INDECOPI estas no deben pasar de los 30 días.

Cierres del reclamo.-

Luego de las acciones tomadas, se deberá dar paso al cierre de la queja.

Seguimiento del reclamo.-

El seguimiento de las quejas y reclamos será responsabilidad del área de Marketing, a través del analista de venta, quien conoce el estado en el que se encuentra el reclamo para tomar acciones inmediatas.

Medidas de mejora en la gestión interna.-

La alta dirección debe realizar un análisis completo de la información proporcionada, proponiendo las medidas correctivas, utilizando el siguiente cuadro:

Acciones correctivas para cada motivo reincidente.

Grado de Complejidad	Motivos	Sub Motivo	Acción Correctiva
Grave	Productos	Producto en mal estado	Registro en bitácora de proveedor. En caso de 5 errores, cancelar a proveedor.

		Producto no acorde al pedido	Registro en bitácora de proveedor. En caso de 5 errores, cancelar a proveedor.
		Producto no entregado.	Registro en bitácora de proveedor. En caso de 5 errores, cancelar a proveedor.
Medio	Demora en atención.	Demora en entrega.	Registro en bitácora de proveedor. En caso de 10 errores, cancelar a proveedor.
Leve	Otros	Demora en carga de web	Realizar coordinaciones con el equipo de soporte del Marketplace suscrito.

Proceso de devoluciones.-

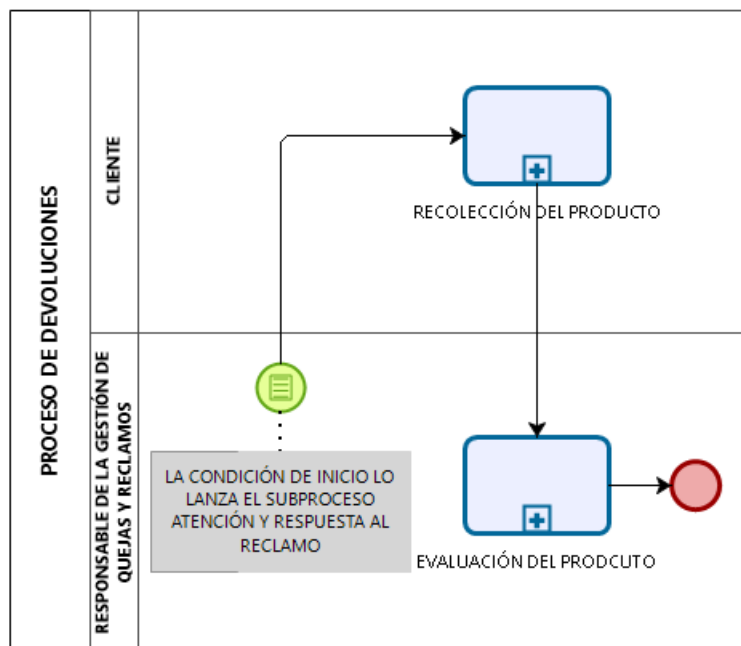
Los cambios y devoluciones se realizarán hasta cinco (05) días laborales después de la entrega del pedido.

Es indispensable tener el producto completo, con todos sus elementos.

Los productos en promoción, requieren la entrega de todos los productos.

La veracidad de la información proporcionada en la solicitud de devolución.

Gráfico 35: Proceso de Devoluciones



Fuente: Elaboración Propia.

Recolección del producto.-

El proveedor recogerá el producto, con la guía/formato enviado por la empresa para proceder a devolver el producto.

Evaluación del producto.-

Aceptada la devolución del producto, el cliente tiene la potestad de solicitar:

- El cambio por un producto idéntico, de existir stock.
- Una nota de crédito solicitada
- La devolución de dinero

El producto debe pasar el control de calidad, se reenviara el producto en el mismo estado que lo envió.

Anexo 10 Entrevista realizada al cliente (Transcripciones)**ENTREVISTA CLIENTE N° 01**

NOMBRE: Gustavo Seminario Paredes

EDAD: 54

PROCEDENCIA: Lima

Buenas noches hoy vamos hacer una entrevista referida al trabajo justamente que venimos haciendo de poder establecer un marketplace para personas de talla grande, para eso necesitamos conocer algunas características de usted.

1. ¿Usted encuentra lugares con facilidad para comprar su ropa a medida?

- No, lo que uno ubica en realidad es que muy rara vez encuentro ropa a mi medida.

¿Dónde compra su ropa a su medida?

- Básicamente lo mando hacer.
- Ropa de sitios exclusivos para hombre como ÉL, Jhon Holden, a veces encuentras ahí lo malo es que no encuentras tanto modelo, ese es el problema porque puede ser que encuentres la talla pero no el modelo.

¿Y tienes que comprar lo que hay?

- Tienes que comprar lo que hay y eso es una molestia.

2. Justo mi segunda pregunta iba por ahí. ¿Te sientes a gusto con los modelos que encuentras en las tiendas o donde compras tu ropa?

- No, definitivamente no que es lo que pasa,
- He comprado ya ropa en AMAZON una que hay tallas en XL, XXL,

- Hay poquísimos modelos que usar sobre todo cuando es ropa sport.

Y sobre eso ¿Qué valora de la ropa o que prefieres de la ropa?

- El modelo, el hecho de que uno sea talla grande no le quita que uno quiera vestirse bien, y la ropa es una expresión de lo que tú eres, mira la forma más básica.

3. Mi tercera pregunta es al momento de comprar tu ropa ¿Qué valores buscas, o sea buscas alguna característica especial?

- La marca, en mi caso soy muy clásico LEVI'S, CATERPILLAR, no compro casi ropa nueva, si compro zapatillas compro GOL STAR o modelos muy antiguos o modelos clásicos ADIDAS, porque son clásicos.

Y porque normalmente son marcas que tienen tallas grandes

- Claro, por ejemplo CATERPILLAR está asociado a los camiones, entonces hacen tallas grandes entiendes, está asociado.

¿O sea para que tú decidas donde vas a comprar tu ropa, estas basándote en el precio, la marca, los modelos?

- La marca, lo que pasa es que la marca representa algo cada persona, en mi caso CATERPILLAR, LEVI'S representa algo de lo que soy, porque son clásicos entonces no uso Jeans stretch pero ni a balazos, ni pitillo porque no me siento bien uso jeans de corte largo y clásico, que solo están en LEVI'S.

4. ¿Qué piensas de que aquí en Perú puedas encontrar ropa a su medida y a la moda en una tienda virtual o en una Plataforma donde hayan varias tiendas virtuales donde tú puedas escoger?

- Sería genial, como te digo lo que uno va a valorar es la marca, la moda, la variedad de modelos, olvidándome de que soy clásico, me gustaría variedad de modelos que me puedan ofrecer.
- Por ejemplo si encuentras te estoy hablando de Caterpillar, Levi's, bueno Levi's que se confecciona acá en el Perú y Caterpillar se confecciona en otro país, pero si encuentras otras marcas por ejemplo que sean peruanas, pero que tengan modelos atractivos clásicos podrías tener otra opción de compra.
- Compraría, si compraría.

5. Ahora ¿Si usted compra por internet, usted prefiere recoger de la tienda o que se entreguen por delivery?

- No, que me lo entreguen todo completo, porque me parece que ir a traerlo es media compra virtual, quiero el servicio completo en la puerta de mi casa.
- **Digamos tienes mayor preferencia que te entreguen en tu casa.** Claro, lo que pasa es que como ahora uno más está en casa, todo es casa, todo ya se ha vuelto un estándar.

6. ¿Qué factores debe tener una tienda virtual para que usted compre en ella o que característica debería tener?

- Creo que debería tener los modelos, la gente alta y gorda tenemos tanto vida en sport como vida en elegante, tenemos las mismas necesidades que tiene una persona delgada completamente, que buscaría los modelos
- Creo que lo primero que vería sería los modelos descontando que las tallas están y que sean una variedad surtida de clásico, sport y elegante, sí, que sea toda una variante.

Perfecto. Y ahora para que tú decidas comprar por una tienda virtual muy a parte de los modelos. ¿Qué beneficios tendría que ofrecerte una tienda virtual?

- Creo que la tienda virtual al momento de la verdad es cuando te lo traen a tu casa recién ahí crees, o sea que no fallen en el modelo, lo que te ofrecieron al momento que lo expresaron y que lo visualizaste y lo seleccionaste sea lo que te llegue.

ENTREVISTA CLIENTE N° 2

Nombre: Victor Salirrosas Quispe

Edad: 35

Procedencia: Lima

Buenas noches esta es una entrevista para poder conocer algunas preferencias en la compra de ropa.

1. ¿Usted encuentra lugares con facilidad para comprar su ropa a medida? Si encuentra lugares ya sea físicos o virtuales o tienes alguna complicación al momento de encontrar la ropa que sea a su medida.

- No encuentro lugares con facilidad, solo tengo dos lugares físicos, mayormente mis compras las hago virtualmente, bueno la dificultad la tengo en los lugares físicos sí, un poco, pero como mayormente compro virtual por ahí compenso.

¿Y en que tiendas por internet compras?

- Uso bastante por ejemplo el marketplace en el facebook y generalmente me he podido contactar también con una tienda por departamento, como también me puedo contactar con un fabricante del mismo Gamarra y me manda por whastapp sus catálogos y las tallas disponibles y me llega por courier o por delivery.

Perfecto pero igual sí tienes dificultad de encontrar tu ropa a medida.

- Sí, en algunas cosas, físicamente sí.

2. Claro y si vas a una tienda ¿Te sientes a gusto con los modelos que encuentras en las tiendas?

- Realmente sí porque me mandan variedad de catálogos, variedad de colores, solamente que puede pasar de 1 en 10 en que te llega algo que tú lo viste virtualmente pero no es igual físicamente, generalmente como tengo marcas específicas no tengo muchos problemas.

Perfecto pero ¿Qué valoras más al momento de ir a la tienda o que prefieres más, modelos o precios?

- Si estuviéramos viviendo un contexto distinto, me gustaría irme, encontrarlo y probarme personalmente, físicamente, pero como ahora el contexto es distinto, prefiero lo virtual.

3. Mi tercera pregunta es ¿Qué valoras más al momento de comprar tu ropa?

- La calidad y después el precio, por ejemplo si sé que un pantalón de la marca tal me cuesta promedio 100 o 200 soles, en la vida voy a pagar el doble, veo la calidad la marca y el precio.

O sea pero si por un pantalón de marca ¿sí pagas precio o buscas promedios?

- No, particularmente lo que son jeans siempre uso LEE o RANGER, precio promedio tampoco voy a pagar algo fuera del precio.

4. ¿Qué piensa usted de encontrar ropa a su medida y a la moda en una tienda virtual, y que en una sola plataforma puedas encontrar varias tiendas virtuales de ropa de talla grande?

- Sería excelente
- Ahorraría tiempo buscando modelos y tallas

Ahora mi pregunta es qué beneficios te podría ofrecer si encuentras esa plataforma con varias tiendas virtuales.

- Minimizar el tiempo.
- El segundo beneficio sería la mayor variedad de productos que pueda encontrar, de precios o de marcas.

5. Si usted compra por internet ¿Prefieres recoger de la tienda o que se entreguen por delivery? ¿cuál lo verías más beneficioso?

- Dependiendo del tamaño de la compra que haga.

6. ¿Qué factores debe tener una tienda virtual para que usted compre en ella?

- Primero que nada el diseño, debe ser un diseño llamativo,
- No tienen que ser lento tiene que ser dinámico, que permita interactuar al usuario con la página web, para poder aplicar filtros rápidamente y uno pueda ubicar lo que encuentra lo más rápido posible, que no tenga muchos botones, tratando de simplificar el tema de diseño y que esté asociado a un medio de pago seguro, y que tenga algunos certificados, o sea si por ejemplo

uno paga con visa, la tienda tiene que estar asegurada con VISA, tiene que tener buenos criterios.

¿Qué beneficios tiene que ofrecerte esta tienda virtual?

- El beneficio es pues que me ahorraría tiempo, y tendría mayor oportunidad de encontrar lo que necesito.

¿Cuál es el promedio que pagas por un polo o camisa?

- El promedio que pago por una camisa son 60 soles, 80 soles, dependiendo de la marca y en pantalón jeans, el promedio que pago son 200 soles o 180 soles, y en calzado el promedio que pago por un par de zapatos son 200 soles dependiendo del modelo y de la marca.

ENTREVISTA CLIENTE N° 3

Nombre: Lucio Alejandro Tiznado Ferrer

Edad: 41 años.

Buenas noches, hoy vamos hacer una entrevista para saber los gustos y preferencias de donde compras tu ropa.

1. ¿Usted encuentra lugares con facilidad para comprar su ropa a medida?

- No, es un poco difícil, pero sí he podido encontrar al menos un par de lugares pero muy difícil.

¿Qué lugares son donde va comprar su ropa?

- Uno está en una tienda por departamentos RIPLEY donde acudo, y la otra tienda es la misma tienda de Pierre Cardin que también se encuentra en el Mall en esta área.

2. ¿Se siente a gusto con los modelos que encuentra en las tiendas?

- He tenido que acostumbrarme, pero no me siento muy a gusto, es difícil porque siempre la ropa que a uno a veces le gusta no encuentra la talla.
- Uno tiene que acomodarse a lo que encontramos pero hay mucha ropa que no es a mi gusto.

Pero a esas tiendas vas porque valoras los modelos o porque encuentras más ropa a tu medida, es decir por las tallas que buscas.

- Antes iba por la talla, porque era difícil encontrar la talla en otros lugares, y perdía el tiempo porque me iba a diversas tiendas, pero me gustaría tener mucho más variedad.

3. ¿Que valora más al momento de comprar su ropa?

- Lo primero es que la persona que pueda atenderme en el lugar.
- Valoro mucho que me tomen en cuenta y me den información constantemente.

4. Y como te explicaba ¿Qué le parecería o que piensa usted de encontrar ropa a su medida y a la moda en una tienda virtual o en una plataforma web donde pueda encontrar varias tiendas virtuales?

- Sería una buena idea sin embargo hay que considerar algunos aspectos porque la verdad que ahorita se ha digitalizado mucho las cosas con estos tiempos que

estamos viviendo ahora, y lo que a veces uno busca es probarse siempre físicamente.

- Pero sería bueno para mí, me gustaría porque te ahorrarías el tiempo de trasladarte y si hay la posibilidad que te le puedan traer, sería genial porque ahorras mucho tiempo,
- Sin embargo, sería bueno saber con qué tipo de marcas se trabajaría, porque uno siempre busca la calidad también, si sería interesante.

Entonces digamos que el beneficio que usted mira acá es el tiempo en que tomaría encontrar todo en un solo sitio diferentes tiendas virtuales que te ofrezcan diferentes tipos de modelos.

- El tiempo es importante para mí.
- Sería muy bueno, a mí me facilitaría mucho el tiempo.

5. Si usted compra por internet, ¿usted prefiere recoger de la tienda o que se entreguen por delivery?

A mí me gustaría tener las dos opciones, si es sastre prefiero recoger en la tienda para pedir un arreglo.

6. ¿Qué factores debe tener una tienda virtual para que usted compre en ella, alguna característica o algún beneficio que te pueda brindar esta tienda virtual?

- Una tienda virtual me gustaría que sea muy fácil de usar, que sea muy intuitiva porque a veces entramos a una página web de una tienda virtual y no sabes a

donde picar, no sabes cómo llevarla al carrito, el procedimiento a pagar, a veces genera desconfianza.

- Entonces que sea una página que sea atractiva, dinámica, intuitiva, hasta que una persona que no maneja mucho el internet lo puede entender rápidamente por un lado y segundo que sea bastante dinámica con los modelos, con las formas de presentar los productos, los catálogos.

ENTREVISTA CLIENTE N° 4

Nombre: Martha Ivonne Díaz Jáuregui

Edad: 46 años.

Buenas noches, hoy vamos hacer una entrevista para saber los gustos y preferencias de donde compras tu ropa.

1. ¿Usted encuentra lugares con facilidad para comprar su ropa a medida?

- No, debo encargarla o comprarla en otro país.

¿Qué lugares son donde va comprar su ropa?

- Normalmente la compro en Estados Unidos.

2. ¿Se siente a gusto con los modelos que encuentra en las tiendas?

- No me siento muy a gusto porque no encuentro tallas.
- No me siento segura y me falta confianza por no expresar la imagen adecuada.

Pero a esas tiendas vas porque valoras los modelos o porque encuentras más ropa a tu medida, es decir por las tallas que buscas.

- Porque no tengo otra opción.

3. ¿Que valora más al momento de comprar su ropa?

- La variedad en los modelos.
- El servicio.

4. Y como te explicaba ¿Qué le parecería o que piensa usted de encontrar ropa a su medida y a la moda en una tienda virtual o en una plataforma web donde pueda encontrar varias tiendas virtuales?

- Me haría sentir más segura.
- Me ahorraría tiempo.
- Me ahorraría plata.

Entonces digamos que el beneficio que usted mira acá es la confianza y el tiempo en que tomaría encontrar todo en un solo sitio diferentes tiendas virtuales que te ofrezcan diferentes tipos de modelos.

- La confianza es importante y es algo que lo puede brindar una imagen adecuada.
- El tiempo es algo que no nos sobra.

5. Si usted compra por internet, ¿usted prefiere recoger de la tienda o que se entreguen por delivery?

- Si compro por internet quisiera el servicio completo, sin moverme de mi casa.

6. ¿Qué factores debe tener una tienda virtual para que usted compre en ella, alguna característica o algún beneficio que te pueda brindar esta tienda virtual?

- Debe ser muy intuitiva y fácil de usar.
- Debe ser segura con mis datos para evitar robos.